

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTA EN HERRAMIENTA CRM,
PARA EL SEGMENTO PERSONAS NATURALES, DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA PRIVADA**

ING. LUIS FERNANDO PICHUCHO PULLAS

DIRECTOR: ING. FRANCISCO VARGAS CARRIÓN, MSC

QUITO, 2015

DIRECTOR:

Ing. Francisco Vargas Carrión, MSc.

INFORMANTES:

Eco. Santiago Nájera Acuña, MSc.

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que gracias a él puedo continuar con nuevos proyectos de vida.

A mi padre y madre, que han sido el apoyo ideal en todos los momentos de mi vida.

A mis maestros, que me han apoyado con sus enseñanzas.

A los sitios de trabajo donde he aportado, que han enriquecido mi experiencia profesional.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Delimitación del campo a investigar.....	2
1.1.1 Dimensión temática.....	2
1.1.2 Dimensión espacial.....	2
1.1.3 Dimensión temporal.....	2
1.2 Justificación.....	2
1.2.1 Relevancia social.....	2
1.2.2 Relevancia académica.....	3
1.2.3 Relevancia personal.....	4
1.3 Planteamiento del problema.....	4
1.4 Formulación del problema.....	4
1.5 Sistematización del problema.....	4
1.6 Objetivos.....	5
1.6.1 General.....	5
1.6.2 Específicos.....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Gestión de procesos.....	6
2.1.1 Conceptualización y descripción de la gestión de procesos.....	6
2.1.2 Características indicadores (medición de procesos).....	8
2.2 Mejora de la gestión de un proceso.....	9
2.3 Metodologías para mejora de procesos.....	12
2.3.1 Ciclo Deming.....	12

2.3.2	Mejoramiento continuo – Kaizen Toyota.....	13
2.3.3	MAR sobre procesos.	15
2.3.4	Herramientas para mejoramiento continuo.	16
2.4	Gestión comercial.....	28
2.4.1	Conceptualización y descripción de la gestión comercial.....	28
2.4.2	Gestión de la relación con el Cliente usando CRM.....	30
2.4.3	Metodología para la implementación de una estrategia CRM	33
2.4.4	Herramientas para la mejora de las ventas	41
3	DESARROLLO DE LA MEJORA DE PROCESOS.	50
3.1	Paso 2: Determinar la meta	56
3.2	Paso 3: Definir la situación actual.....	58
3.2.1	Levantamiento del Macroproceso de “Comercialización de créditos”.	58
3.2.2	Desarrollo del Flujo del proceso de “Vender créditos”.....	63
3.2.3	Recopilación de Datos del proceso de “Vender créditos”.....	67
3.2.4	Resumen de datos de la situación actual.	74
3.3	Paso 4: Identificar las causas fundamentales.	75
3.4	Paso 5: Implementar acciones correctivas.....	84
3.4.1	Plan de acción.....	84
3.4.2	Ejecución del plan de acción.	86
3.5	Paso 6: Evaluar acciones tomadas.....	90
3.5.1	Evaluación de eliminación de causas raíz.	90
3.5.2	Evaluación del resultado de la mejora del proceso de venta en herramienta CRM.	95
3.6	Paso 7: Establecer estándares.	100
3.7	Paso 8: Plantear nuevas mejoras.	105
4	RESULTADOS.....	106

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1	Conclusiones.....	108
5.2	Recomendaciones.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Elementos de un proceso	7
Figura 2.	Ciclo de Deming	12
Figura 3.	Diagrama causa y efecto.....	17
Figura 4.	Línea acumulativa en un diagrama de Pareto.....	18
Figura 5.	Gráfica del promedio para toma de decisiones.....	19
Figura 6.	Cajero automático fuera de control.....	20
Figura 7.	Cajero automático bajo control.....	21
Figura 8.	Diagrama de flujo “Proceso del Negocio”.....	23
Figura 9.	Hoja de proceso “Formación”.....	25
Figura 10.	Planning estándar del proceso “Elaboración, distribución y evaluación de la revista de la empresa”.....	28
Figura 11.	Ciclo comercial en las ventas.....	29
Figura 12.	Ciclo comercial impulsado por el conocimiento del cliente para lograr la gestión de la relación con el cliente.....	32
Figura 13.	Metodología implementación CRM.....	34
Figura 14.	Segmentación según valor y vinculación.....	35
Figura 15.	Los procesos manejan los momentos del cliente en la empresa.....	37
Figura 16.	Muticanalidad en una institución financiera.....	42
Figura 17.	Segmentación de clientes.....	51
Figura 18.	Trayecto del cliente para la comercialización de productos.....	52

Figura 19. Estructura del Equipo de mejora.....	55
Figura 20. Ganancia porcentual promedio en productos de depósito y crédito (Período 2012).	55
Figura 21. Cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2011-2012.	57
Figura 22. Número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2011-2012.	57
Figura 23. Hoja macroproceso de comercialización de créditos.....	59
Figura 24. Proceso “Vender créditos reactivamente”.	64
Figura 25. Proceso “Vender créditos proactivamente”.	66
Figura 26. Diagrama casa-efecto problema “Bajo número de registros pre-aprobados”.	76
Figura 27. Gráfica de pre-control para pre-aprobaciones de “Tarjeta de Crédito”, años 2012 y 2013.	92
Figura 28. Gráfica de pre-control para pre-aprobaciones de “Varios Productos”, años 2012 y 2013.	93
Figura 29. Ventas de cartera original de crédito “datos enero 2013 a diciembre 2013.....	97
Figura 30. Número de tarjetas de crédito vendidas “datos enero 2013 a diciembre 2013.	97
Figura 31. Cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2012-2013.	98
Figura 32. Número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2012-2013.	98
Figura 33. Nuevo proceso “Vender créditos proactivamente”.....	101
Figura 34. Nuevo proceso “Vender créditos proactivamente”.....	103
Figura 35. Crecimiento colocación cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2012-2013.	106
Figura 36. Crecimiento del número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2012-2013.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Algunos indicadores usados en empresas.	9
Tabla 2: Simbología ANSI.	22
Tabla 3: Ejemplo de diferencia de uso de canales en el proceso de compra por segmentos.	43
Tabla 4: Metodología Kaizen.	50
Tabla 5: Resultados de la Evaluación del impacto de la mejora de los procesos del macroproceso de comercialización de créditos.	62
Tabla 6: Campañas ejecutadas de venta reactiva de crédito, enero 2012 a diciembre 2012.	67
Tabla 7: Cronograma propuesto para campañas de venta proactiva, año 2012.	68
Tabla 8: Campañas ejecutadas de venta proactiva, año 2012.	69
Tabla 9: Tiempos de ejecución campaña reactiva comunicacional.	70
Tabla 10: Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva.	71
Tabla 11: Porcentaje de pre-aprobaciones en Riesgos, datos enero 2012 a diciembre 2012.	72
Tabla 12: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, datos enero 2012 a diciembre 2012.	73
Tabla 13: Causas raíces prioritarias.	77
Tabla 14: Actividades ejecutivo Riesgos pre-probaciones masivas de crédito.	78
Tabla 15: Actividades ejecutivo CRM Operativo.	80
Tabla 16: Cortes del modelo de Riesgos para obtención de bases masivas, año 2012.	81
Tabla 17: Morosidad real en créditos por segmento de clientes, datos años 2011 y 2012.	82
Tabla 18: Matriz causa-acción.	85
Tabla 19: Cálculo de la posible ganancia del crecimiento propuesto en créditos para el año 2013.	86
Tabla 20: Campañas ejecutadas de venta proactiva en el año 2013.	90
Tabla 21: Porcentaje de Pre-aprobaciones de clientes, datos enero 2013 a diciembre 2013.	91
Tabla 22: Porcentaje de “Morosidad” en créditos para el segmento “A” de clientes.	94
Tabla 23: Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva luego de las mejoras. .	95

Tabla 24: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, datos enero 2013 a diciembre 2013.	96
Tabla 25: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, por semestre 2013.	99
Tabla 26: Formato para seguimiento gerencial de campañas proactivas.	104
Tabla 27: Valores estándar del proceso “Vender créditos proactivamente”.	105

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente tesis muestra la implementación de mejoras al proceso de venta en herramienta CRM para el segmento de personas naturales, dentro de una institución financiera privada, usando la metodología Ruta de la Calidad de Kaizen, dentro del ciclo comercial de ventas.

Inicia con el capítulo 1 “Antecedentes”, donde se expone el qué, cómo y por qué se realizará la mejora propuesta.

En el capítulo 2 “Marco Teórico”, se exponen los principales conceptos Comerciales y de Procesos que se usaron durante la implementación de las mejoras.

El capítulo 3 “Desarrollo de la mejora de procesos”, muestra como se logró la implementación de las mejoras para la institución financiera usando la metodología de la Ruta de la Calidad de Kaizen: definición del tema de mejoramiento, definición de la meta de mejoramiento, definición de la situación actual, identificar las causas fundamentales, implementar acciones correctivas, evaluar las acciones tomadas, establecer estándares y plantear siguientes mejoras para la institución financiera bajo estudio.

El capítulo 4 “Resultados”, muestra el cumplimiento de la meta de mejoramiento, que para el caso de estudio al ser una mejora en las ventas de una empresa privada con fines de lucro, debe traducirse en el incremento de las ventas que sustente la rentabilidad de la misma.

Finalmente en el capítulo 5 “Conclusiones y Recomendaciones”, se exponen las principales hipótesis que se lograron probar con la implementación de las mejoras.

INTRODUCCIÓN.

La batalla por los clientes entre las empresas privadas es constante, esto hace necesaria la búsqueda de mejoras que logren que el cliente realice sus compras en nuestras empresas en lugar de la competencia. Es importante entonces una constante gestión de los procesos organizacionales porque estos inciden en los resultados de desempeño y en mejoras de productos y servicios.

La presente tesis usa la metodología Ruta de la Calidad de Kaizen para la búsqueda de mejoras en la gestión de la comercialización en una institución financiera privada, cuyo resultado final sea un incremento en las ventas que pueda mantenerse y controlarse en el tiempo de acuerdo a la estrategia comercial vigente.

1 ANTECEDENTES.

1.1 Delimitación del campo a investigar.

1.1.1 Dimensión temática.

La presente investigación se realizará en una institución financiera privada que está regulada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Se enfocará en el segmento de Personas Naturales, que son atendidos a través de una herramienta de software para CRM que busca dinamizar las oportunidades de negocio entre clientes y ejecutivos.

1.1.2 Dimensión espacial.

La institución financiera privada bajo estudio tiene su oficina matriz en Quito y atiende a Personas Naturales en las principales ciudades del país.

1.1.3 Dimensión temporal.

Esta investigación se aplicará con datos de gestión del proceso de ventas de enero 2011 a diciembre 2013 con información a nivel nacional.

1.2 Justificación.

1.2.1 Relevancia social.

El sistema financiero es importante para el desarrollo de la economía del país, ya que cumple múltiples funciones, entre ellas las siguientes:

- Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta hacia los diferentes agentes económicos para el intercambio de bienes y servicios.

- Facilitar el intercambio de bienes y servicios entre sus asociados, de tal forma que lo permitan ser más eficiente, esto en transacciones líquidas en efectivo o mediante la entrega de créditos de cartera: Comercial, Microcrédito, Vivienda, Consumo, de acuerdo al monto y tipo de bien y servicios a vender.
- Buscar el crecimiento económico de la población, también fomentado el ahorro y la administración correcta de los flujos de efectivo, y en caso necesario recurrir a créditos de cartera basado en los flujos futuros de los clientes.
- Apoyar las políticas de estado cumpliendo con todo el marco legal del Sistema Financiero con sus leyes, reglamentos, decretos, normas y resoluciones que regulan la actividad financiera.
- Con la gestión de las herramientas de ventas, se logrará llegar a tiempo con los productos financieros que necesita el cliente para sus actividades económicas.

1.2.2 Relevancia académica.

Con esta investigación se quiere demostrar que a través de una gestión por procesos se puede mejorar la capacidad de generar ventas. La implementación de ventas a través de herramientas CRM es un tema que se encuentra en fase de implementación en algunas instituciones financieras del país, lo que hace necesario la madurez de estos sistemas mediante una gestión por procesos.

1.2.3 Relevancia personal.

La implementación de CRM logró un impulso en las ventas en la institución financiera. Esto me da un sentido de servicio y ayuda a la gestión de ventas en la institución que es mi principal incentivo laboral al identificar posibles oportunidades para la mejora de colocación de productos.

1.3 Planteamiento del problema.

A inicios del 2012 la institución financiera implementó un software como herramienta de CRM para la atención de clientes, y se propuso una meta de crecimiento en la cartera original de crédito del 25% para todo el año 2012 al finalizar el año se logró un incremento del 15.62%, mientras en tarjeta de crédito se propuso lograr un incremento en el número de tarjetas vendidas del 15% para el año 2012 y al finalizar el año se logró un incremento del 11.15%; esto es no se llegó al nivel meta esperado de ventas para el año 2012.

1.4 Formulación del problema.

¿Se puede mejorar el desempeño (total de ventas, rapidez de la venta), del proceso de ventas del segmento de Personas Naturales aplicando gestión de procesos?

1.5 Sistematización del problema.

- ¿Con un análisis de la situación actual (a diciembre 2012) del proceso de ventas se logrará entender cómo se encuentra el proceso?

- ¿Con la aplicación de los conceptos de gestión de procesos, considerando estandarización e indicadores para el control, seguimiento y evaluación se aportará a la calidad de la gestión?
- ¿Con la aplicación de mejores prácticas se puede crear una mejora en la gestión de ventas de una institución financiera?

1.6 Objetivos.

1.6.1 General.

Realizar una mejora del proceso de venta en herramienta CRM, para el segmento personas naturales dentro de una institución financiera privada.

1.6.2 Específicos.

- Definir la situación actual del proceso de ventas en herramienta CRM, para el segmento de Personas Naturales.
- Definir estandarización e indicadores en el proceso de ventas en herramienta CRM, para el segmento de Personas Naturales.
- Identificar mejores prácticas para el incremento de ventas en herramienta CRM, para el segmento de Personas Naturales.

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 Gestión de procesos.

2.1.1 Conceptualización y descripción de la gestión de procesos.

La competencia por los clientes entre las empresas privadas es constante, esto hace necesaria la búsqueda de mejoras que logren fidelidad en sus clientes. Es imprescindible entonces una constante gestión de los procesos organizacionales porque estos inciden en los resultados de desempeño y en mejoras de productos y servicios.

“La gestión de procesos es una metodología para identificar, comprender e incrementar el valor agregado de los procesos de la empresa” (Bravo, 2009, p.23), al aplicarla, ayuda dentro del ciclo comercial a atraer más clientes, realizar mayores ventas, satisfacer las necesidades de los clientes y fidelizarlos para que realicen nuevas compras y refieran la empresa o el producto a otras personas.

“Para lograr una mejor comprensión de la complejidad de la gestión de procesos se requiere aplicar el concepto de visión sistémica” (Sáenz M. 2009, pp. 92-101). Esto significa ver una empresa como un conjunto de cosas ordenadas que se encuentran relacionadas y cohesionadas bajo un conjunto de reglas que generan la propuesta de valor de la organización haciéndola única y atractiva para sus clientes. Las variables principales dentro de una empresa son rentabilidad, tiempo, calidad y servicio; el entendimiento y mejora de estas variables nos ayuda a encontrar nuevas formas de incluir valor agregado a productos y servicios con el fin de superar a la competencia.

La gestión por procesos ayuda a tener una completa visión sistémica de un negocio, por lo que es importante un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

La gestión de procesos fue considerada en la redacción de las normas ISO 9000 del año 2000, las cuales incluyen el concepto de gestión por procesos interrelacionados, dando a la calidad un enfoque más integral y sistémico.

Para gestionar un proceso se requiere describirlo. La siguiente figura (figura 1) muestra los elementos de un proceso para una descripción del mismo.



Figura 1. Elementos de un proceso

Fuente: Resumen definición proceso normas ISO 9000.

2.1.2 Características indicadores (medición de procesos).

Para el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales, las empresas deben estar totalmente alineadas a la estrategia. Los indicadores deben ser aquellos que permitan evaluar como cada uno de los elementos que constituyen la empresa se han alineado a las estrategias.

Entre las características con que debe contar un indicador están:

1. Debe ser posible extraerlos fácilmente: Que se los pueda obtener en cualquier momento para su medición y seguimiento continuo.
2. Solo se debe medir lo más importante: Se debe evitar contar con demasiados indicadores, se debe medir los que principalmente influyan en la estrategia.
3. Se los debe entender muy claramente: Cualquier persona dentro de la organización debe estar clara del indicador y de cómo se lo obtiene para evitar que existan problemas de comunicación internos.
4. Lo importante es que los indicadores direccionen a la empresa al logro de las estrategias empresariales.

“Un indicador puede ser un objetivo importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado por mejorar de una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir, se convierte en un estándar de: eficiencia, de desempeño, etc.”. (Salguero, 2001, pp. 11-12).

En la siguiente tabla se presentan ejemplos de indicadores usados en empresas:

Tabla 1: Algunos indicadores usados en empresas.

Indicador	Fórmula de cálculo
Ventas por cliente	$\text{Ventas totales} / \text{Número de clientes}$
Promedio de cupos Tarjeta de Crédito	$\text{Cupo total} / \text{Número de tarjetas vendidas}$
Ventas por oferta presentada	$\text{Ventas totales} / \text{Número de ofertas presentadas}$
Índice de efectividad de visitas	$\text{Número de ventas} / \text{Número de visitas realizadas}$
Desempeño de los vendedores	$\text{Ventas totales} / \text{Ventas previstas}$
Índice de rotación de vendedores	$\text{Número de vendedores que dejaron sus puestos en el año} / \text{Número de vendedores activos en el año}$
Tiempo efectivo de ventas	$\text{Tiempo ante clientes} / \text{Tiempo total de trabajo}$
Ventas por vendedor	$\text{Ventas de cada vendedor} / \text{Ventas totales}$
Coste de ventas	$\text{Coste de ventas} / \text{Costes totales}$
Cuota de mercado	$\text{Ventas totales} / \text{Ventas totales del sector}$
Porcentajes de ofertas con errores	$\text{Número de errores} / \text{Total de productos vendidos}$
Porcentaje de llamadas no devueltas en una hora	$\text{Llamadas no devueltas en un hora} / \text{Total de llamadas en una hora}$
Tiempo de respuesta	$\text{Promedio tiempo de respuesta por cliente}$

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

2.2 Mejora de la gestión de un proceso.

Antes de iniciar la mejora de un proceso se debe verificar que tan complicada va a ser su gestión. Para esto se debe revisar que lo que se desea gestionar cumpla con los siguientes puntos (Pérez J., 2012, p. 133):

1. Identificación de la variable a gestionar. Esto es, se debe contar con el sujeto de la mejora totalmente documentado.
2. Medición. Saber que se cuenta con valores de las características del sujeto a gestionar.
3. Control. Tener seguridad de lo que está pasando con el sujeto de análisis.

Por ejemplo, un proceso de ventas es claramente gestionable ya que cumple con los tres puntos anteriores sin mayor complicación, esto es:

- Se puede identificar el sujeto de la venta. Por ejemplo un crédito automotriz con el manual de producto respectivo.
- Se puede medir. En el mismo caso del crédito automotriz se conoce el número de créditos vendidos.
- Es posible controlarlo. Para el caso del crédito automotriz, si se vendieron 50 autos en el mes pasado y en la primera semana de este mes se tienen vendidos 10 créditos, se sabe claramente cuantas ventas se debe realizar para igualar o superar las ventas del mes pasado.

Esto demuestra que el proceso de ventas es gestionable sin mayor dificultad. Existen otros procesos de difícil gestión, por ejemplo un proceso de toma de decisiones en una empresa, aplicando los tres puntos para verificar el grado de gestión que se tiene sobre el proceso:

- No se puede identificar el sujeto de la toma de decisiones en su totalidad o la identificación podría ser errónea o inestable. Por ejemplo aunque se realice una identificación

momentánea de la empresa donde se tomará las decisiones, esta identificación no es estática y cambia de acuerdo a la percepción de las condiciones del entorno, tales percepciones pueden estar equivocadas ya que las decisiones empresariales muchas veces se toman en momentos de incertidumbre lo cual nos puede llevar incluso a cambiar en su totalidad la identificación de la empresa.

- No es posible medir ciertas decisiones, o por lo menos no en cierto tiempo ya que existen decisiones de las cuales se conocen los resultados luego de varios meses o años.
- Al no poder identificar completamente las decisiones, tampoco se puede llegar a establecer un control totalmente claro, esto es, cuántas decisiones faltan por tomar y cuantas decisiones cambiarán sobre la marcha de la organización.

Todos los procesos fáciles o difíciles de gestionar se los debe mejorar continuamente. Para esto la mejora del proceso debe ir alineada a la estrategia organizacional y debe reflejarse en indicadores específicos para lo que se desea realizar. Como por ejemplo si de una encuesta de clientes en una institución financiera, se identifica que los cajeros automáticos demoran en procesar retiros de dinero más que la competencia, se debe establecer el indicador “tiempo en retiro por cajero”, esta medición debe reflejar el nivel de disminución de tiempo que requieren los clientes y debe ser monitoreada continuamente.

En general, la mejora de procesos debe contemplar la eliminación de desperdicios y la eliminación de actividades que no generan valor (Godínez A. y Hernández G., 2014, 890-934), se debe tomar en cuenta que estas acciones de mejora necesitan indiscutiblemente de la participación de las personas que conocen el proceso y donde es posible su mejoramiento.

2.3 Metodologías para mejora de procesos.

Existen una serie de metodologías para la mejora que se pueden usar como la ruta Kaizen o Lean, el ciclo de Deming o MAR sobre procesos; estos métodos se enfocan en mejoras conceptuales o de funcionamiento en los procesos, sin descartar, luego del análisis respectivo el realizar una reingeniería total del proceso.

2.3.1 Ciclo Deming.

La siguiente figura (figura 2) muestra las acciones que se deben tomar en una empresa para implementar mejoras en los procesos:

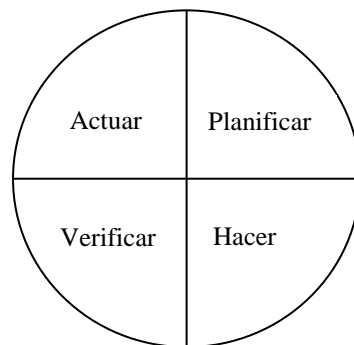


Figura 2. Ciclo de Deming.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Resumen ciclo de Deming.

Las acciones para mejora de procesos se describen a continuación:

- **Planificar:** Los objetivos de mejora deben estar alineados a la estrategia, la planificación debe indicar como se va a realizar el mejoramiento.
- **Hacer:** Las actividades planificadas en el punto anterior para la mejora del proceso.

- **Verificar:** La efectividad de las actividades de mejora en base a indicadores alineados a la estrategia.
- **Actuar:** Con base a lo encontrado en la etapa de verificación, de ser necesario se deberá modificar los planes iniciales para alcanzar mejoras al proceso.

2.3.2 Mejoramiento continuo – Kaizen Toyota.

La palabra kaizen proviene del japonés “Kai” que quiere decir cambio y “Zen” que significa bueno, esto llevado a las empresas indica que el cambio es bueno es decir que el mejoramiento continuo sea la clave de la excelencia. Esta filosofía se implementó en Toyota y se basa en mejoras de calidad impulsadas por el conocimiento del proceso por parte de los empleados, se recomienda que en la etapa inicial, se divida al personal que trabaja en un mismo proceso en grupos pequeños para obtener muchas ideas que luego serán discutidas en foros más grandes donde se tome y ejecute decisiones de forma inmediata (Godínez A. y Hernández G., 2014, pp. 2053-2120).

La ruta de la calidad Kaizen incluye los siguientes pasos (Imai M, 2012, pp. 335-344), antes de iniciar la ruta se recomienda seleccionar un equipo Kaizen compuesto por los principales líderes de los procesos en la organización que se encuentren en la capacidad de decidir y promover el cambio:

Paso 1: Definir el tema. El equipo Kaizen debe empezar realizando un análisis inicial de las mejoras necesarias en la organización con fundamento en estudios ya disponibles o en propuestas del personal que forma parte del proceso. La selección del tema debe basarse en la prioridad, importancia, urgencia o aspectos económicos externos e internos en los que se

encuentra la empresa, tomando en cuenta siempre la estrategia organizacional. Se recomienda Pareto como una de las herramientas para definir el tema, este sirve para enfocarse en un conjunto reducido de problemas que generen la mayor parte de beneficios, esto es no hay necesidad de resolver todos sino enfocarse en la resolución de los problemas que generen mayor valor agregado a la empresa.

Paso 2: Determinar la meta. Se debe entender hasta donde es posible mejorar los indicadores del tema a resolver basados en comparaciones con empresas nacionales o internacionales, la meta debe ser optimista y alentadora tomando en cuenta resultados exitosos de otras empresas.

Paso 3: Definir la situación actual. Se debe recolectar datos del proceso que aclaren la situación actual además de ir al lugar donde se realiza el proceso (ir al Gemba), esto para que los miembros del equipo Kaizen comprendan y revisen a profundidad las actuales condiciones antes de iniciar el proceso de mejora.

Paso 4: Identificar las causas fundamentales. La información recolectada del tema en el punto anterior la debe organizar y discutir, para lo cual se puede usar herramientas como la lluvia de ideas o la espina de pescado. Esto permite definir las causas fundamentales que a resolver.

Paso 5: Implementar acciones correctivas. Indica que acciones se realizan para resolver las causas fundamentales definidas en el punto anterior, se debe en este punto definir e implementar las acciones correctivas.

Paso 6: Evaluar acciones tomadas. Una vez puesto en marcha las acciones correctivas, se debe verificar la solución de las causas fundamentales e introducir si es necesario cambios en el caso de no llegar a la meta inicial o de observar la posibilidad de superarla.

Paso 7: Establecer estándares. Se establece y revisa los estándares continuamente para evitar que los datos del proceso regresen a los valores anteriores antes de introducir las mejoras.

Paso 8: Plantear siguientes mejoras. Se proponen otros cambios para con estos regresar al paso 1 e iniciar otro ciclo Kaizen; el convertir la mejora en una actividad continua llevará a la organización a la excelencia.

2.3.3 MAR sobre procesos.

Otro método de mejoramiento es el aplicado por el Banco del Estado de Chile, el objetivo del “Método de Acción Rápida” (MAR) sobre procesos es capturar oportunidades de rediseño de los procesos operativos de cualquier ámbito de la empresa, puede ser un área o un macroproceso. Se han logrado importantes cambios en las empresas con esta técnica. El MAR está enfocado en el mejoramiento de los procesos operativos.

Sus pasos son los siguientes (Bravo, 2009, p. 384):

- Seleccionar un ámbito de trabajo.
- Dibujar un mapa de procesos.
- Identificar un proceso operativo.
- Describirlo con un Flujograma de Información.
- Identificar cliente, dueño, variable crítica y mediciones estimadas.
- Establecer objetivos siguiendo el principio de idealización: ideal, ideal factible. Revisar si es posible implementar el proceso perfecto.
- Explicar oportunidades de mejora y señalarlas en un nuevo Flujo de Información. Se tendrán como resultado nuevas mediciones de los indicadores.

- Realizar un cierre de la propuesta indicando beneficios y costos. Estimar el VAN interno y social como impacto económico en el medio.

2.3.4 Herramientas para mejoramiento continuo.

A continuación las herramientas más usadas para el mejoramiento continuo de procesos.

2.3.4.1 Técnica de las 5-S

Desarrollada por el Japonés Shigeo Shingo, esta técnica fundamenta el Kaizen y su objetivo principal es el mejoramiento continuo de cualquier tipo de actividad. Básicamente consta de cinco pasos, a aplicar en los sitios de trabajo para la búsqueda del mejoramiento continuo.

Los pasos de la técnica 5-s son los siguientes:

- Seiri (clasificar o despejar): identificar lo necesario y descartar lo innecesario.
- Seiton (ordenar): mantener las cosas en orden y disponibles.
- Seiso (limpiar): mantener los lugares de trabajos limpios y despejados.
- Seiketsu (mantener): hacer del aseo y la pulcritud un hábito, comenzando por la propia persona.
- Shitsuke (internalizar): ser disciplinados es decir seguir los procedimientos establecidos y mantenerlos en el tiempo.

2.3.4.2 Diagrama de causa y efecto

Fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa en 1943 y es una estructura para explicar un efecto con sus distintas causas y para cada causa las sub causas asociadas a esta. Como se puede observar en la siguiente figura (figura 3), las causas se las agrupan en 6 tipos distintos: Personal, Materiales, Métodos, Medio Ambiente, Equipo y Medición.

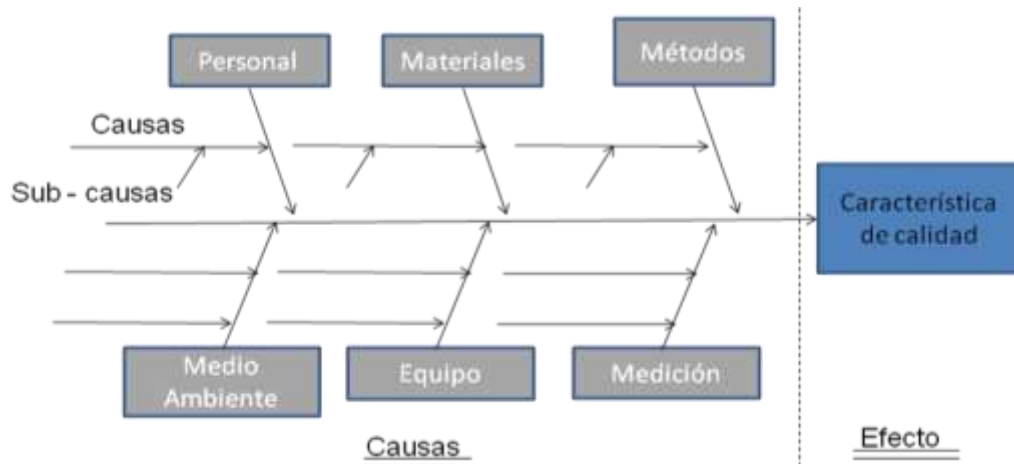


Figura 3. Diagrama causa y efecto.

Fuente: Dale H., 2009, p. 81.

2.3.4.3 Diagrama de Pareto

“Es una gráfica que clasifica los datos en orden descendente, de izquierda a derecha” (Dale H., 2009, p. 78). En la siguiente figura se puede observar un ejemplo de diagrama de Pareto:

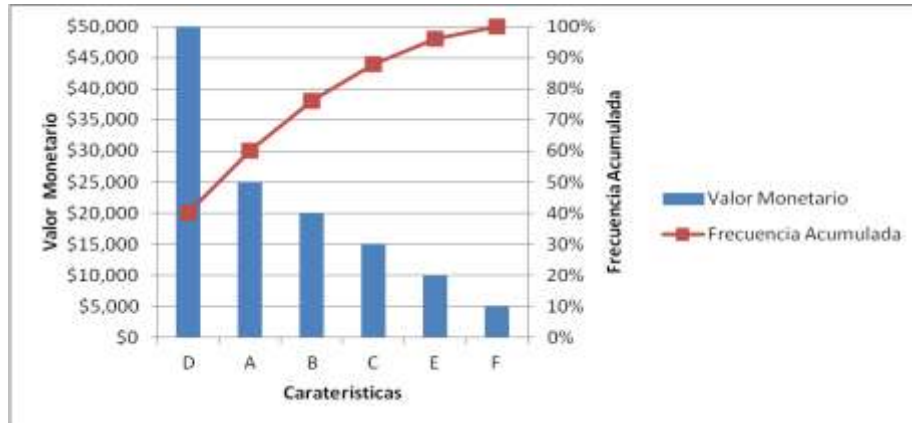


Figura 4. Línea acumulativa en un diagrama de Pareto.

Fuente: Dale H., 2009, p. 80.

Esta figura contiene dos escalas: la de la izquierda en valor monetario y la de la derecha es un porcentaje. La gráfica muestra las pocas características que generan mayor valor monetario y que son las hay que mejorar.

La elaboración de un diagrama de Pareto se la realiza en seis pasos (Dale H., 2009, p. 80.):

1. Determinar el método para clasificar los datos: por problema, causa, tipo de no conformidad, etc.
2. Decidir si para evaluar las características se usarán dólares, frecuencia ponderada o frecuencia.
3. Reunir datos durante un intervalo adecuado de tiempo.
4. Resumir los datos y agrupar las categorías en orden descendente.

5. Calcular el porcentaje acumulado.
6. Trazar el diagrama y determinar cuáles son los pocos vitales.

2.3.4.4 Graficas de control

Este tipo de graficas son una técnica para (Dale H., 2009, pp. 89-90):

- a) Resolver problemas: Sirven para tomar decisiones. En la siguiente figura (figura 5) se muestra un ejemplo de este tipo de gráficas.

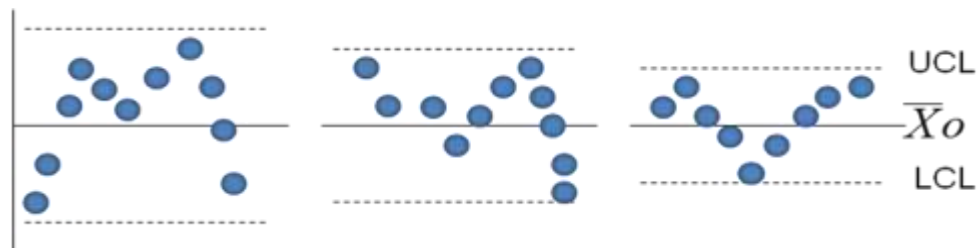


Figura 5. Gráfica del promedio para toma de decisiones.

Fuente: Dale H., 2009, p. 90.

Los puntos graficados determinarán si la idea es buena, mala, o no tiene efecto sobre el proceso. Si la idea es buena, el patrón de los puntos convergerán hacia la línea central, \bar{X}_o .

- b) Mostrar la mejora resultante de la calidad: Cuando se introduce una gráfica de control por primera vez el proceso suele ser inestable. A medida que se identifican las causas asignables de las condiciones fuera de control, y se emprenden acciones correctivas, el proceso se vuelve estable, con la consecuente mejora de la calidad.

Ejemplo: En una entidad bancaria luego de los primeros diez días de colocación de un cajero automático se observa que los errores en las transacciones se encuentran de acuerdo a la distribución de la siguiente gráfica de control (figura 6):

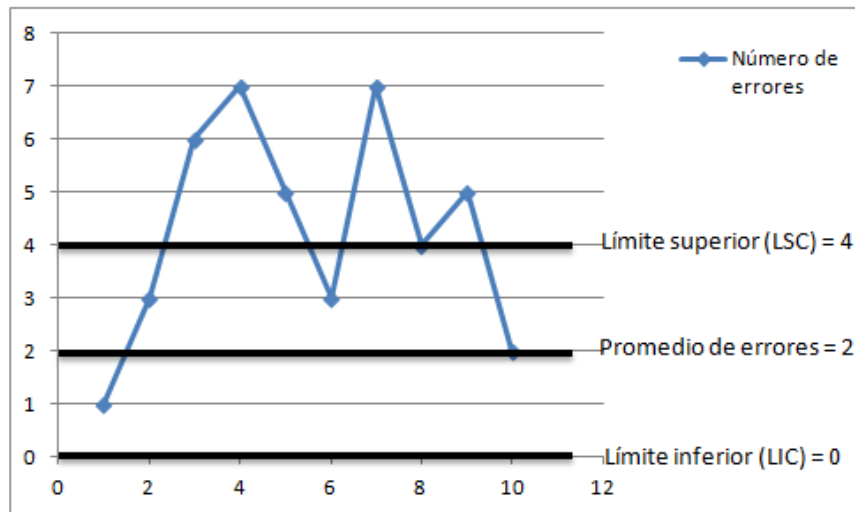


Figura 6. Cajero automático fuera de control.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Los límites inferior, superior y la media son datos entregados por el fabricante, el gráfico de las mediciones diarias indican que el funcionamiento del cajero automático se encuentra fuera de control. Luego de las revisiones y capacitaciones de la empresa que vendió los cajeros automáticos a la institución financiera, se consigue llegar luego de diez días de monitoreo e implementación de correcciones al siguiente gráfico de control (figura 7):

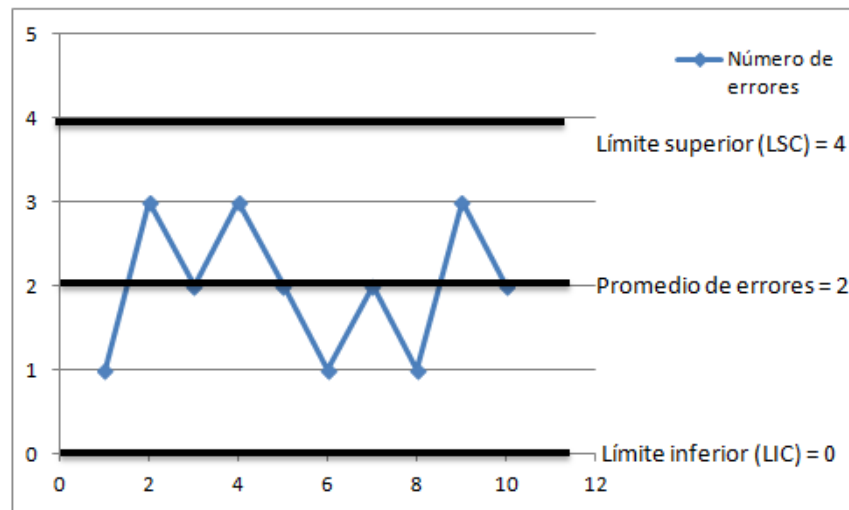


Figura 7. Cajero automático bajo control.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

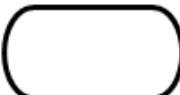









2.3.4.5 Diagrama de flujo funcional

“Los diagramas de flujo -también conocidos como flujogramas- son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.” (Calderón S. y Ortega J., 2009, p. 2).

Estos diagramas son una mezcla de símbolos para elaborar los procedimientos empresariales. Los símbolos usados en los diagramas de flujo han sido normalizados por distintas organizaciones, una de las más aceptadas es el ANSI (American National Standard Institute), esta organización ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los

flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. En la siguiente tabla (Tabla 2) se muestran dichos símbolos:

Tabla 2: Simbología ANSI.

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. El inicio o fin puede direccionar a otro flujo.
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Procedimiento	Constituye la realización de una operación o actividad dentro del flujo. Proceso establecido.

Fuente: Calderón S. y Ortega J., 2009, p. 9

De acuerdo a Pérez J., 2012, pp. 88-89, un diagrama de flujo es una herramienta para la normalización de procesos y muestra la contribución de los departamentos (o unidades organizativas). En la siguiente figura (figura 8) se muestra el “Proceso de Negocio” de una organización comercial:

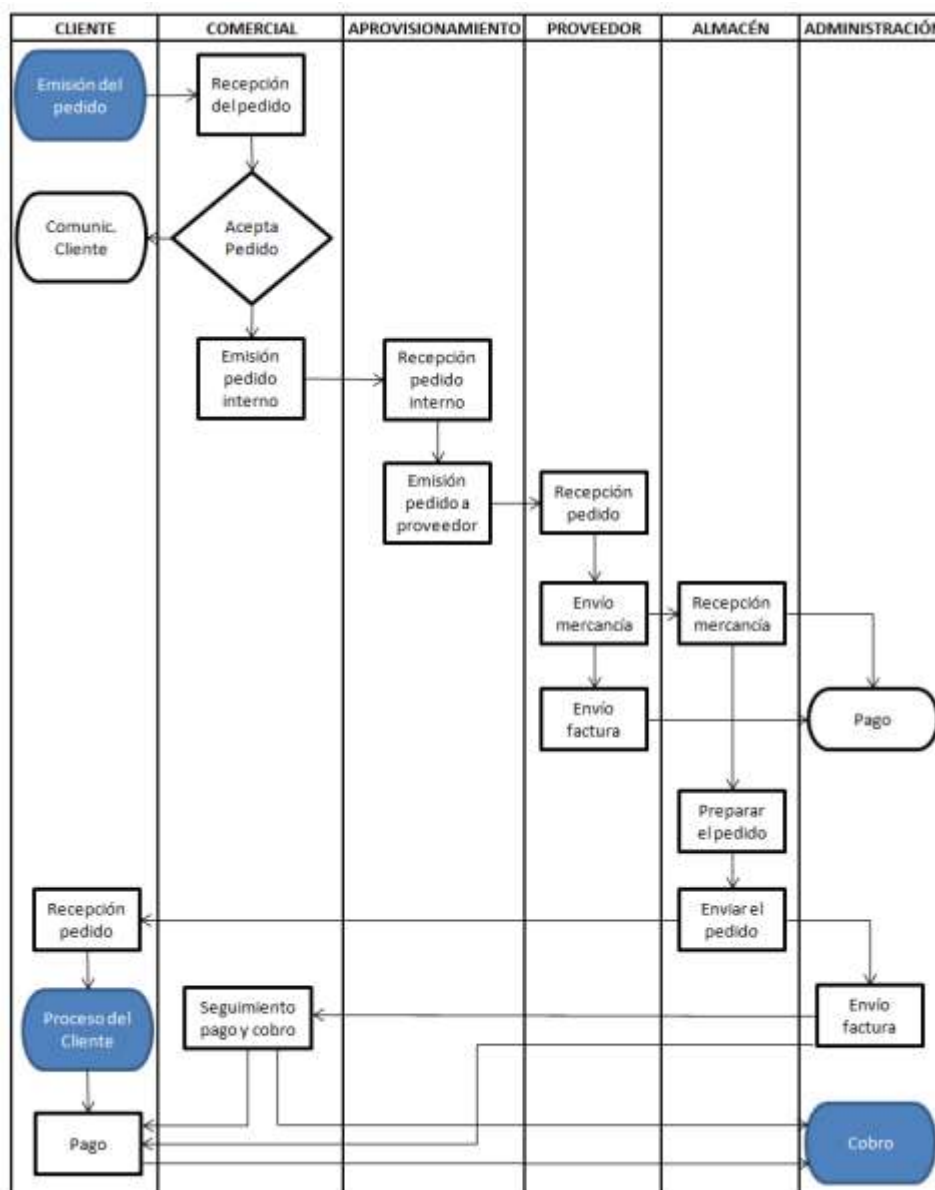


Figura 8. Diagrama de flujo “Proceso del Negocio”

Fuente: Pérez J., 2012, p. 89

El proceso inicia desde la emisión del pedido por el cliente hasta la realización del cobro al cliente. El enfoque a proceso dice que no ha finalizado hasta que el cliente no percibe el valor; en este caso se incluye además el proceso hasta que la empresa percibe efectivamente el cobro; la responsabilidad del comercial no finaliza con la emisión del pedido interno sino que continua hasta que la empresa y el cliente han percibido el valor del producto del proceso, el primero mediante el cobro de la totalidad del pedido en la fecha prevista y el segundo al recibir el pedido en el tiempo pactados.

2.3.4.6 Hoja de proceso

Es una herramienta de normalización de procesos, en la siguiente figura se muestra un ejemplo:

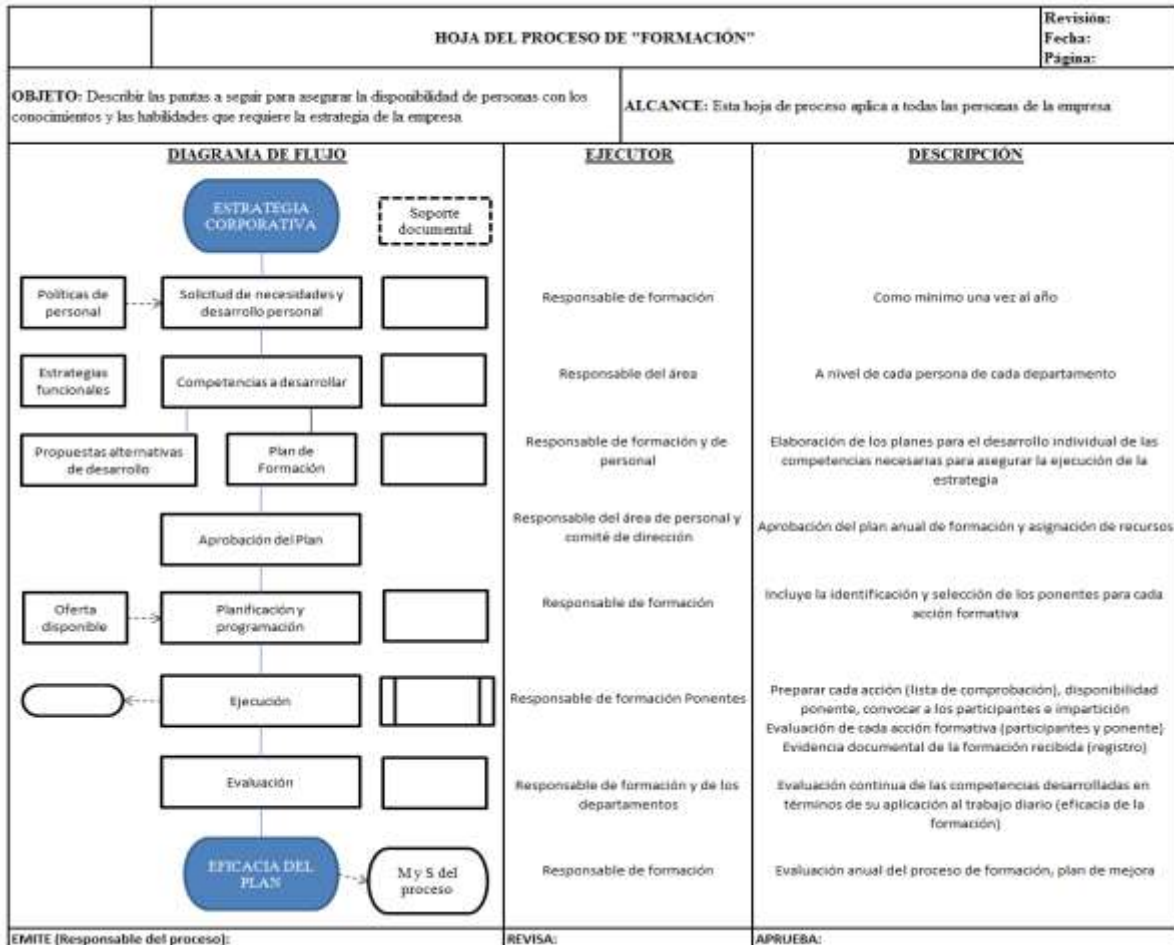


Figura 9. Hoja de proceso “Formación”.

Fuente: Pérez J., 2012, p. 87

El propósito de un procedimiento debe ser ayudar a las personas a hacer predecible el resultado del proceso y se debe ver como una herramienta para ayudar al que la usa a ser más eficaz.

Una hoja de proceso consta de las siguientes partes, (Pérez J., 2012, pp. 85-86):

1. Encabezamiento o título, objeto o misión y alcance: La misión la razón de existir del proceso y alcance el ámbito de aplicación del mismo.
2. Diagrama de flujo o proceso: Si es necesario se puede incluir los requisitos críticos. En los lados de cada actividad se puede representar:
 - Al lado derecho el soporte documental, incluyendo las evidencias para trazar el proceso o los registros requeridos.
 - Las entradas o salidas laterales.
 - Las conexiones con otros procesos operativos o con actividades de medición, análisis y mejora.

No hay que mostrar todas las actividades y tareas que se realizan; se las deben incluir solo si generan algún valor añadido.

3. Ejecutor de cada actividad: Puede existir más de un responsable, serlo no significa necesariamente ser el ejecutor de todas las actividades; esto depende del proceso y del tamaño de la organización.
4. Breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso: Descripción suficiente para ser entendido de idéntica forma por el ejecutor y responsable del

proceso. Mencionar las herramientas específicas, y las entradas laterales que lo precisen, necesarias para ejecutar la actividad.

Si se trata de una actividad crítica, se debe mencionar su mecanismo de control de riesgos (o autocontrol). Una actividad es crítica cuando: se tiene poca experiencia, se realiza con recursos no totalmente fiables, la tecnología no permite asegurarla, suele plantear problemas, su no correcta ejecución incorrecta acarrea graves consecuencias y es el cuello de botella de un proceso.

Si procede se debe incluir la actividad de verificación del producto. Si fuera necesaria una descripción exhaustiva, se elabora un procedimiento documentado (o instrucción de trabajo) o se describe esa actividad en concreto mediante una nueva hoja de proceso. Como evidencia del enfoque sistemático se puede incluir las actividades de mejora.

La hoja de proceso contiene la información relevante intentando que ocupe una hoja. Se puede incluir como anexos: flujogramas con el detalle de algunas actividades, plantillas para las herramientas de medición, check list, criterios de actuación, estándares de entrada, entradas o salidas laterales del proceso, pantallas de aplicativos informáticos, etc.

2.3.4.7 Planning del proceso

En todo proceso es necesario conocer las actividades, los responsables, los tiempos de entrega, además de los hitos clave y tiempos en los que se puede introducir modificaciones a las actividades; esta información se la puede organizar en un diagrama Gant como se muestra en la siguiente figura (figura 10):

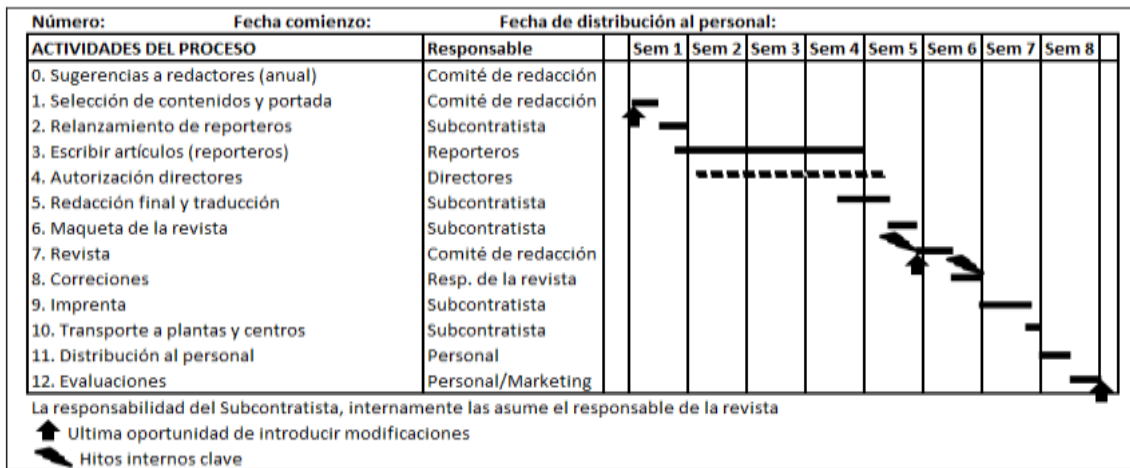


Figura 10. Planning estándar del proceso “Elaboración, distribución y evaluación de la revista de la empresa”.

Fuente: Pérez J., 2012, p. 94

2.4 Gestión comercial

2.4.1 Conceptualización y descripción de la gestión comercial

La gestión comercial tradicional es de carácter masivo, gira alrededor del producto y del incremento de la rentabilidad por la disminución de los costos; como ejemplo: a inicios del siglo anterior la producción de autos Ford T se basó en disminuir el costo de producción, para esto se construyó autos de un solo modelo y color para la disminución de los tiempos de producción e incremento de la rentabilidad al construirlos masivamente y en serie; no se tomó en cuenta a los clientes en la selección del modelo y color de auto de su preferencia, lo cual no incidió en el volumen vendido al ser un producto nuevo que era producido por pocas empresa en el mundo por lo que el comprador no tenía mayor opción. Esta estrategia de Marketing es aplicable principalmente en nuevos productos que se encuentran en fase de introducción en el mercado.

Existe otro tipo de gestión comercial denominado Marketing Relacional o CRM, que es una forma de ver el negocio donde el cliente está realmente en el centro de la escena (Brunetta H. y Wise T., 2013, p. 1313), privilegiando por esta razón la satisfacción de sus necesidades a través de productos y servicios a su medida.

El Marketing Relacional o CRM dirige la estrategia hacia el logro de la satisfacción actual y futura de los clientes durante el ciclo comercial de ventas. En la siguiente figura (figura 11) se observa el ciclo comercial en las ventas.

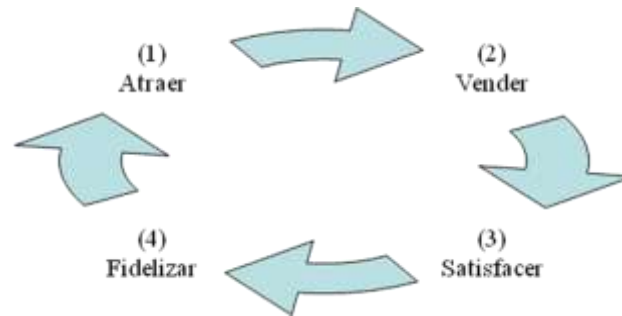


Figura 11. Ciclo comercial en las ventas.

Fuente: Resumen Chiesa C, 2009, pp. 317-330.

La simpleza del ciclo comercial se puede identificar en pequeños o grandes negocios, las fases de “Satisfacción” y “Fidelización” del cliente siempre existen pero en distinta medida de acuerdo a la estrategia organizacional. Para implementar la estrategia CRM en una organización se debe dar especial cuidado y enfoque en la satisfacción y fidelización del cliente.

2.4.2 Gestión de la relación con el Cliente usando CRM.

De acuerdo a Chiesa C., 2014, pp. 12, del IESE Business School, para introducir la estrategia de Marketing Relacional o CRM con éxito en la empresa se debe ajustar el ciclo comercial en cinco niveles:

a. Calidad personal e inteligencia emocional.

El éxito de una estrategia de marketing relacional no dependerá principalmente de las metodologías aplicadas o de los sistemas de información, en gran parte depende de que toda organización se encuentre alineada en ofrecer el mejor servicio disponible en el mercado al cliente. Para esto se debe contar en la organización con personal involucrado, motivado e identificado con los objetivos y misión de la empresa. Se debe mantener personal de una altísima inteligencia emocional esto es con actitud positiva y un fuerte sentido de responsabilidad (proactividad). Hay que hacer todo lo posible para contar en la empresa con equipos preparados en tres aspectos:

- Conocimiento de sus procesos.
- Habilidades necesarias.
- Actitud positiva.

b. Satisfacción de los empleados.

La estrategia de marketing relacional se fundamenta en la fidelización de los clientes. Para fidelizar a los clientes primero se debe fidelizar al personal, el cual al estar satisfecho dentro de la organización transmitirá esta satisfacción al cliente lo cual lo fidelizará con la organización.

c. Excelencia en el proceso comercial.

La fidelización del cliente se logra durante todo el ciclo comercial, para ofrecer un excelente proceso comercial al cliente se debe realizar una adecuada y correcta gestión de venta. La empresa no debería dar por finalizado el ciclo comercial con el cliente una vez que coloca el producto, sino continuar en el tiempo con una serie de acciones de fidelización buscando nuevas compras por parte del cliente que lo mantengan por más tiempo en la organización; esto es, ofrecerle al cliente una venta consultiva donde el proceso comercial inicie con una fase de preparación antes de tener al cliente en frente donde el empleado se informe de cuáles son las posibles necesidades del cliente y con esta información establezca una estrategia de acercamiento que le permita ser un consultor el momento de la venta proponiéndole al cliente el producto que más le convenga de acuerdo al conocimiento del empleado (consultor). Una vez cerrada la venta se debe continuar con acciones postventa que busquen mantener al cliente contento con la organización.

d. Valor por esfuerzo.

Para fidelizar al cliente se debe entregar al cliente más por menos, que es el valor percibido del cliente por su compra. Esto significa diseñar una oferta de valor competitiva que supere las expectativas del cliente.

e. Estrategias de marketing relacional.

Fidelizar a un cliente que ya está en la empresa es más rentable que adquirir uno nuevo, ya que se le puede repetir la venta de su producto actual u ofrecerle otro, con una mayor probabilidad de éxito, esta repetición de la venta con el mismo cliente

funciona solo si este se encuentra fidelizado lo que quiere decir que mantiene una excelente imagen de la empresa. Para lograr la fidelización se deben elaborar planes internos que busquen que el cliente se encuentre a gusto con la organización, desde que tiene la necesidad del producto hasta después que ya lo adquirió (post-venta).

Para implementar Marketing Relacional o CRM, se debe conocer al cliente. En la siguiente figura (figura 12) se muestra cómo la estrategia CRM encaja en el ciclo comercial.

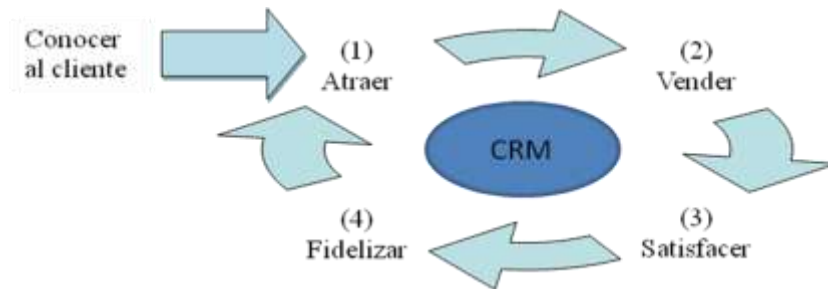


Figura 12. Ciclo comercial impulsado por el conocimiento del cliente para lograr la gestión de la relación con el cliente.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Modelo institución financiera bajo estudio.

El conocimiento del cliente es necesario para acelerar el ciclo comercial, este sirve para entender las necesidades del cliente en cada una de las etapas del ciclo comercial, por lo que es la palanca que impulsa las ventas. Este conocimiento debe llevar a la mejora de la organización en tres puntos fundamentales:

- a. Mejora de productos y servicios: Entregar un producto o servicio de acuerdo a las necesidades del cliente presentes y futuras.

- b. Mejora de canales: Que el cliente tenga acceso al producto o servicio en el momento que lo necesite en donde este lo requiera, de acuerdo a sus necesidades.
- c. Mejora de la satisfacción y fidelización del cliente: El enfoque es la entrega del mejor servicio al cliente, independientemente del canal por el cual se encuentre adquiriendo el producto o servicio. La fidelización del cliente inicia incluso desde antes de que él decide ser cliente y continua durante todo el ciclo de vida del cliente en la organización.

La implementación de estas mejoras busca entregar al cliente una propuesta de valor diferenciada, acorde a las necesidades de cada uno de los clientes de la organización. Para lograrlo es necesaria una correcta gestión de la relación con el cliente, por lo que se debe seleccionar una estrategia de implementación de CRM de acuerdo a las necesidades del giro de negocio de la empresa.

2.4.3 Metodología para la implementación de una estrategia CRM

Una metodología para implementación de CRM debe tener como objetivo la satisfacción del cliente, donde se busca mantener al cliente actual, el cual al estar satisfecho del servicio recibido referirá otros clientes.

Chiesa C, 2009, pp. 317-330, propone la siguiente metodología para la implementación de CRM (figura 13) la cual se apega al concepto de Marketing Relacional.

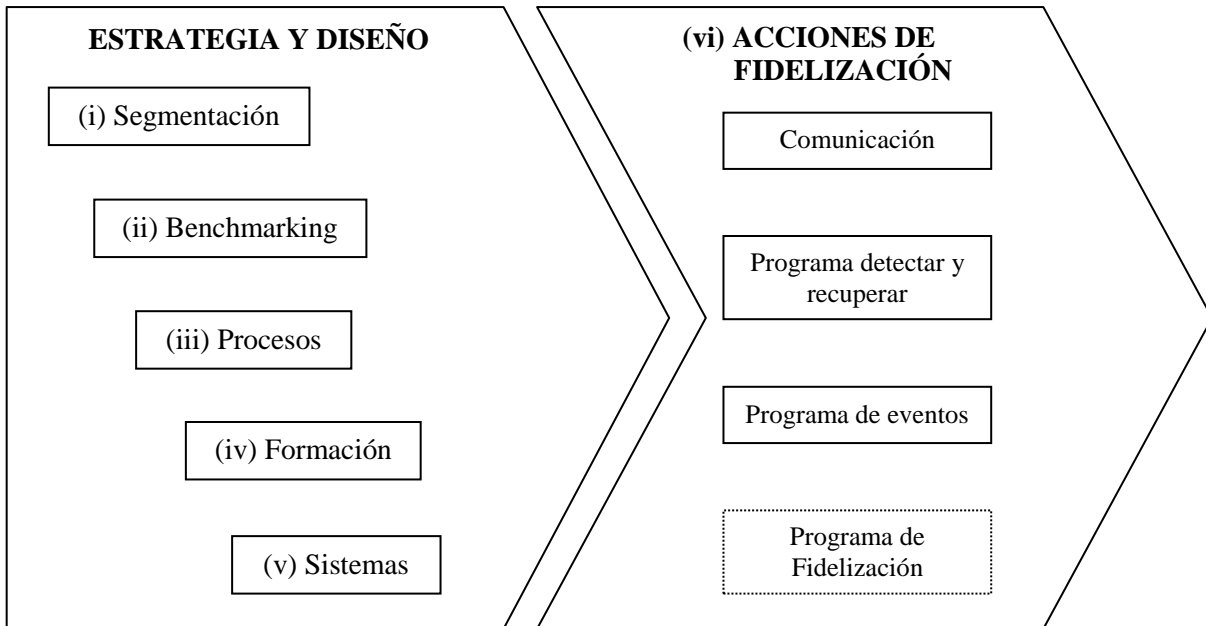


Figura 13. Metodología implementación CRM.

Fuente: Chiesa C. , 2009, p. 322.

A continuación se describe los pasos de la metodología de implementación CRM:

(i) Segmentación

Se debe tomar en cuenta los siguientes pasos para tener una estrategia de segmentación:

- a) Disponer de una base de datos que recopile toda la información de la interacción de los clientes con la empresa con una historia de, por lo menos dos años, de forma centralizada, y correctamente diseñada de acuerdo a la estructura de la organización.

- b) Levantar todos los métodos necesarios para la alimentación y actualización de la información de la interacción de los clientes con la empresa.
- c) Satisfacer las necesidades de los clientes que generan mayor valor y se encuentran mayormente vinculados a la organización.
- d) Segmentar de acuerdo a necesidades homogéneas y características comunes, es decir los clientes que se encuentren en un segmento deben ser personas lo más semejantes posibles. En la siguiente figura (figura 14) se puede observar una forma de segmentación.

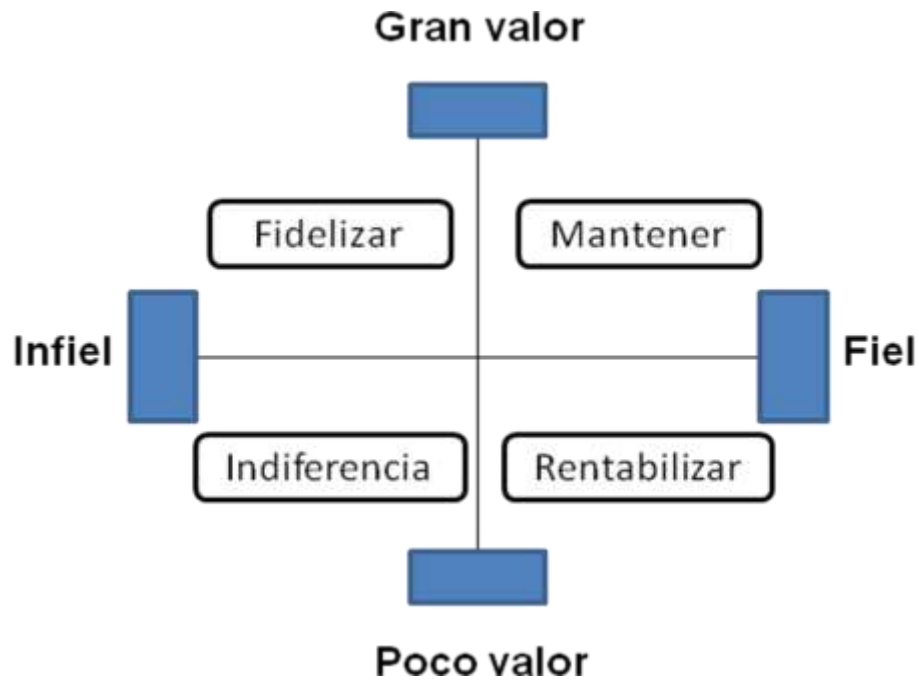


Figura 14. Segmentación según valor y vinculación.

Fuente: Chiesa C. , 2009, p. 325.

En la figura se puede identificar cuatro grupos homogéneos de clientes clasificados de acuerdo a su valor y vinculación: los “mantener” los cuales se debe cuidar más ya que son clientes de alto valor para la empresa y son los más fieles; los “rentabilizar” que a pesar de ser clientes de poco valor para la organización son clientes altamente fieles; los “fidelizar” que son clientes de alto valor pero poco fieles; y los “indiferencia” los cuáles son clientes de bajo valor y de difícil inclusión dentro de la empresa.

La segmentación ayuda a decidir con eficacia la distribución de los recursos: humanos, tecnológicos, financieros, físicos; que serán invertidos en los clientes para la consecución de las metas organizacionales.

(ii) Benchmarking

Además del conocimiento del cliente actual de la organización se debe entender que necesita el cliente de la competencia, sobre todo de aquel segmento que más se desea captar para la empresa.

Para esto se deben realizar las siguientes actividades:

- Investigar los productos de la competencia para encontrar sus puntos fuertes y débiles.
- Focus Group con ejecutivos para entender el mensaje que les deja el cliente acerca de los productos o servicios, la competencia, el programa de fidelización y que es lo que más ellos valoran de todo lo que se les ofrece.
- Revisar mejores prácticas de empresas nacionales e internacionales del mismo sector, que sirvan para diseñar la estrategia de fidelización.

(iii) Procesos

Los procesos deben analizarse tomando en cuenta los momentos de interacción con el cliente desde cuando se acerca a la empresa hasta cuando adquiere el producto, inclusive debería incluir las actividades de post-venta y fidelización que se realizan con el cliente. En la siguiente figura (figura 15) se puede observar los momentos que el cliente vive en la empresa.

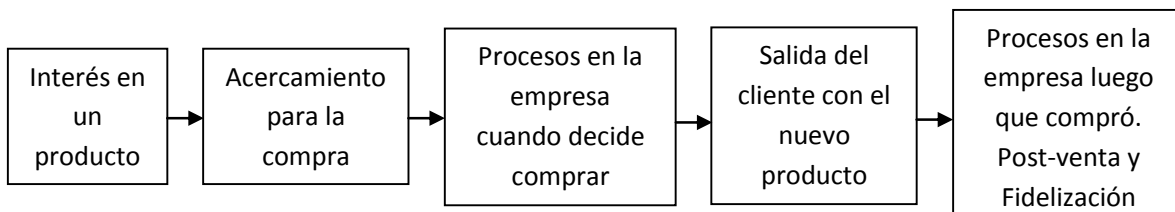


Figura 15. Los procesos manejan los momentos del cliente en la empresa.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Durante los momentos que el cliente pone su atención en la empresa se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- Los segmentos de clientes identificados en la organización, ya que a pesar de que a todos se les da la misma atención, debe existir diferencias en el producto, canal de atención e inclusive en el plan de fidelización, esto tomando en cuenta el presupuesto para invertir en el cliente de acuerdo al segmento al que pertenezca. El presupuesto debe estar en función de la rentabilidad que cada segmento de clientes entregue a la empresa.

- Acciones que realiza la competencia para la satisfacción de necesidades presentes y futuras de los clientes, incluyendo sus planes de fidelización.
- Se deben definir indicadores de cumplimiento en las distintas áreas durante cada momento que el cliente interactúe con la empresa, e incluirlos dentro de las evaluaciones de los empleados para su premiación o refuerzo de sus puntos débiles.
- Los resultados de los indicadores deben llevar a correcciones y rediseño de los procesos, para su mejoramiento.

(iv) Formación

El éxito de la aplicación del marketing relacional en una empresa no depende solamente de las técnicas o mejores prácticas que se apliquen en ella, sino principalmente de contar con el personal adecuado que maneje la relación con el cliente de manera que este sienta que es bien recibido y que la persona que lo atiende puede solucionar o responder a todas sus inquietudes y necesidades. Para conseguirlo la formación debe abarcar los siguientes temas:

- Formar la actitud del empleado con orientación a la satisfacción del cliente, esto ayuda a construir un clima organizacional orientado hacia el cliente.
- Capacitar continuamente sobre productos y servicios.
- Se debe retroalimentar con formación a los trabajadores que incumplan con los indicadores de seguimiento en los procesos con el cliente.

(v) Sistemas

En el momento de escoger la herramienta CRM, que ayude a llevar la estrategia relacional a cada uno de los clientes, se debe tener completamente definida la estrategia relacional con el cliente, esto es:

- Definidos los segmentos de clientes en la organización.
- La oferta de valor al cliente, que se entrega dentro de cada uno de los segmentos.
- Los procesos de atención dentro de cada segmento, incluidos los procesos de fidelización del cliente por todo el ciclo de vida de este en la organización.
- Se debe tener establecido el clima organizacional correctamente enfocado a satisfacer y fidelizar al cliente.

El sistema que se escoja debe adaptarse a la estrategia relacional de la organización, y deberá implementarse en paralelo con la implementación de los procesos de comercialización, esto para que el sistema contenga toda la información necesaria para el seguimiento y cumplimiento de los procesos. Si el sistema no se construye a la par de los procesos este se volverá obsoleto en poco tiempo ya que los procesos sufren una serie de cambios durante su implementación.

Pruebas piloto de estabilización son necesarias luego de la finalización del sistema donde se pruebe la herramienta de CRM junto al programa de fidelización del cliente, esto para:

- Realizar ajustes de procesos y de la herramienta CRM.

- Probar el plan de fidelización por segmento de clientes.
- Poner a prueba al equipo para comprender el nivel al que se ha llegado en la filosofía de marketing relacional.
- Realizar los ajustes que sean necesarios sobre: el personal, los procesos y planes de fidelización.

Los planes piloto se deben realizar hasta tener ajustado el programa de fidelización conjuntamente con la herramienta CRM, esto para que en la salida definitiva se elimine en lo posible cualquier improvisación.

(vi) Acciones de Fidelización

Para diseñar las acciones de fidelización es ideal contar con sistemas de información que permitan:

- Facilitar el conocimiento del cliente y el seguimiento de la relación.
- Facilitar la prestación del servicio.
- Facilitar el conocimiento del mercado.
- Apoyar la estrategia comercial.
- Facilitar el seguimiento del negocio.

Se puede realizar cualquiera de los siguientes tipos de acciones de fidelización:

- Comunicación.
- Programas para detectar y recuperar clientes insatisfechos.

- Eventos y programas especiales.
- Programas de fidelización.

Para iniciar el diseño de las acciones en primer lugar se debe definir los objetivos cuantitativos o cualitativos que persigue la empresa y el segmento al que van dirigidas estas acciones.

El diseño de las acciones de fidelización debe contener los siguientes puntos:

- Objetivo.
- Segmento.
- Acción a realizar.
- Beneficios para el cliente.
- Comunicación a realizarse.
- Estructura organizacional a usarse.
- Sistemas a usarse.
- Concepto Financiero.

2.4.4 Herramientas para la mejora de las ventas

Tomando en cuenta como fundamento el marketing relacional o CRM, se presentan a continuación algunas de las principales herramientas que ayudan a acelerar la mejora en las ventas:

2.4.4.1 Multicanalidad y Omnicanalidad

La multicanalidad ofrece al cliente varios medios por donde comunicarse con la empresa en búsqueda de productos o servicios, o para satisfacer sus principales dudas, y es donde se debe aprovechar para fidelizarlo.

Como ejemplo: en un banco es posible tener los siguientes canales como punto de contacto con el cliente (figura 16):



Figura 16. Muticanalidad en una institución financiera.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013.

De mejores prácticas en entidades financieras se conoce que un cliente que usa más de un canal tiene mayor posibilidad de tener más de un producto bancario, lo que se debe aprovechar para obtener mayor rentabilidad.

Que una empresa tenga implementado el concepto de multicanalidad implica que el cliente pueda usar cualquier canal durante el proceso de venta, además que la empresa sepa donde se

encuentra el estado de la venta en cualquier momento y que tenga la posibilidad de retomar la venta desde cualquier canal.

“La estrategia de canales se cruza con la estrategia de clientes, ya que es la base de la estrategia de marketing. Se debe diseñar y dimensionar un modelo de canales totalmente adecuado a cada mercado, situación y tipología de clientes target a los que la empresa se dirige, e incluso según el uso que le de el cliente a cada canal en cada momento de la compra (Tabla 3)” (Brunetta H. y Wise T., 2013, p. 6809).

Tabla 3: Ejemplo de diferencia de uso de canales en el proceso de compra por segmentos.

Cliente segmento A	Cliente segmento B	Cliente segmento C
Fase inicial: conocimiento del producto		
Recomendación de conocidos	Publicidad en TV	Catálogo por buzoneo
Fase intermedia: buscar, comparar, valorar alternativas		
Internet: buscadores, webs, comparadores	Internet: redes sociales, foros	
Fase final del proceso de compra: comprar, pagar		
Web: pago por tarjeta	Teléfono	Punto de venta

Fuente: Brunetta H. y Wise T., 2013, p. 6809

El concepto de omnicanalidad es un paso más allá de la multicanalidad, ya que se debe ofrecer al cliente los productos y servicios de la empresa en cualquier lugar del mundo, en cualquier momento del día y con un excelente servicio que busque la completa fidelización y satisfacción del cliente en donde este se encuentre. Para esto se requiere de un mayor esfuerzo en tecnología y de negociaciones con todas las empresas que el cliente frecuenta para que el producto o servicio se encuentre disponible en cualquier parte del mundo donde el cliente lo necesite.

2.4.4.2 Evolución de los puntos de contacto: el social contact center (SCC)

Se ha dado un salto del call center tradicional que usa solamente el teléfono para ventas y asesoría al cliente sobre el uso de productos y servicios, al social contact center que usa simultáneamente cualquier canal disponible para comunicación con el cliente (Brunetta H. y Wise T., 2013, p. 6720):

- El teléfono.
- El correo electrónico.
- El fax.
- El correo postal.
- Los mensajes de texto.
- Las webs de las empresas.
- Chat online.
- Las redes sociales.

Es necesario que estos medios se encuentren integrados, es decir que la conversación con el cliente pueda continuar por cualquier canal y seguir por varios de los otros: muchos canales, muchas personas, una sola conversación.

2.4.4.3 Pasos para la mejora de la gestión comercial

La gestión comercial es la que genera las ventas dentro de las empresas, de ella depende en gran medida la generación de utilidad del ejercicio económico, por esta razón es necesaria su mejora constante, Chiesa S., 2014, pp. 13-15, propone la siguiente metodología:

- **Analizar el entorno, el mercado, la competencia, los clientes y a la propia organización**

Conocer completamente los segmentos de clientes a los que se atiende: su dimensión, ubicación, necesidades y motivaciones para establecer una política comercial que supere la de los competidores, tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles para saber con qué ventajas se cuenta y que limitaciones se deben superar.

- **Replantear con metodología toda la estrategia comercial**

Una vez conocido y comprendido el entorno donde se desenvuelve el cliente se debe definir claramente la estrategia comercial, delineando y aplicando una metodología por cada segmento de clientes que se convierta en nuestra estrategia de fidelización.

- **Crear una verdadera cultura cliente**

La cultura de mejora constante del servicio al cliente se debe introducir en todas las fases del proceso comercial (atraer, vender, satisfacer y fidelizar). El personal debe estar completamente convencido de hacer todos los esfuerzos con el fin de que el cliente reciba una atención que satisfaga sus necesidades y lo fidelice, para lo cual es necesaria la capacitación periódica del personal.

Todos los departamentos, productos y servicios deben estar alineados con las necesidades y exigencias de los clientes, para poder conocerlas se debe contar con una base de datos que almacene por cliente información transaccional: ventas realizadas, productos vendidos, precios aplicados, y acciones comerciales; adicionalmente se debe contar con información relacional: fallos de servicio, contactos mantenidos, reclamaciones, canales de comunicación preferidos, índices de satisfacción.

- Optimizar la fuerza de ventas

El perfil de la fuerza de ventas debe estar alineado al perfil de los clientes de la organización, para enviar los colaboradores más especializados al segmento de clientes que los necesiten, esto hace posible optimizar la fuerza de ventas para lo cual se propone lo siguiente:

- a) Contar con fuerzas de ventas especializadas por cada segmento de clientes.
- b) Determinar el número de vendedores que se necesita, para lo cual se debe definir número y frecuencia de contactos, además de los canales de contacto (visita presencial, cartas, correo electrónico, llamadas telefónicas).
- c) Capacitar a los ejecutivos en sus responsabilidades y objetivos de acuerdo al segmento del cliente.
- d) Equilibrar las carteras de clientes de los ejecutivos para evitar sobrecargar a unos más que a otros.

- Motivar constantemente a la red de ventas

Motivar constantemente al empleado con un buen ambiente laboral y con sueldos acordes al mercado; entregar todo tipo de recompensas para el vendedor económicas y no económicas ayuda a que hagan lo necesario para mantener motivado al cliente.

- Marcar objetivos alcanzables

Los objetivos de los ejecutivos deben ser coherentes, alcanzables, medibles y transparentes; objetivos inalcanzables pueden provocar la desmotivación.

- Definir la planificación comercial

La gerencia comercial debe establecer el crecimiento deseado y comunicarlo claramente a la fuerza comercial, para que esta la revise y ayude a identificar la planificación comercial para su cumplimiento. De esta forma se puede definir los objetivos del año de una forma más estructural, racional y consensuada.

- Definir las metodologías comerciales

Si se quiere obtener los mejores resultados de la red comercial se deben marcar patrones de actuación claros:

- a) Tipos de visitas.
- b) Técnicas a emplear.
- c) Reuniones de equipo.
- d) Planes de capacitación y acogida a nuevos vendedores.
- e) Reportes.
- f) Visitas acompañadas.

- Rodearse de vendedores consultores

Se debe buscar el cambio de la forma de pensar de los ejecutivos de ventas para que se conviertan en vendedores consultores del cliente, esto es que propongan de su conocimiento y experiencia el producto que ese momento es el mejor y necesario para el cliente; esto incrementará la satisfacción y fidelización del cliente, el cual, además de un excelente producto contará siempre en la empresa con un asesor que ayuda al cliente a tomar las mejores decisiones en sus compras.

- **Analizar la evolución de las ventas en los últimos tres años**

De manera total esto es: por producto, por área, por zona, por vendedor y por cliente. Este análisis permite diagnosticar con que vendedores y clientes se tienen mejores o peores resultados para tomar acciones correctivas.

Interesa evaluar especialmente: venta media por cliente, índices de venta cruzada por cliente, número de clientes ganados, número de clientes perdidos, porcentaje de morosidad sobre las ventas y porcentaje de devolución sobre las ventas.

- **Crear un reporting ágil**

Se debe contar con la información necesaria para redefinir la estrategia de ventas en cualquier momento, sin que esto se convierta en una carga operativa que reduzca los tiempos previstos para la venta.

- **Dedicar uno, dos o tres días al mes para acompañar a los vendedores y transmitir las impresiones detectadas**

La gerencia comercial debe acompañar de cerca a su equipo, con el objetivo de pulir constantemente sus habilidades comerciales y de apoyar con su experiencia al cierre exitoso de las ventas.

Se debe acompañar personalmente de forma rotatoria al ejecutivo para evaluar:

- a) Si el plan de trabajo es correcto.
- b) Si el número de visitas es el adecuado.
- c) Si el trato y la gestión con el cliente son profesionales y agradables.
- d) Si la actitud comercial del vendedor es la adecuada.

- **Hacer una auditoría del liderazgo**

Se debe hacer un análisis periódico de las acciones del líder, para buscar oportunidades de mejora que deben ser potencializadas con capacitaciones periódicas.

- **Dirigir con la cabeza pero liderar con el corazón**

La gerencia comercial determina el camino a seguir basado en cifras e indicadores, acompañando a su gente en sus ventas y sobre todo en sus necesidades personales, lo que creará un fuerte vínculo con el colaborador que será una herramienta para afrontar los retos que aparecen el momento de las ventas.

3 DESARROLLO DE LA MEJORA DE PROCESOS.

Las instituciones financieras como todas las empresas privadas buscan en todo momento mejorar sus ganancias, en este sentido el presente estudio busca la mejora en la gestión del proceso de ventas para un banco privado usando la metodología Kaizen (Tabla 4).

Tabla 4: Metodología Kaizen.

Metodología Kaizen
Paso 1: Definir el tema.
Paso 2: Determinar la meta.
Paso 3: Definir la situación actual.
Paso 4: Identificar las causas fundamentales.
Paso 5: Implementar acciones correctivas.
Paso 6: Evaluar acciones tomadas.
Paso 7: Establecer estándares.
Paso 8: Plantear siguientes mejoras.

Fuente: Resumen Imai M, 2012, pp. 335-344.

3.1. Paso 1: Definir el tema

3.1.1. Descripción del Modelo de Comercialización

La comercialización en la entidad financiera bajo estudio se la realiza dentro de la filosofía de marketing relacional, para lo cual los clientes se encuentran segmentados de acuerdo a sus ingresos mensuales como se muestra en la siguiente gráfica (figura 17):

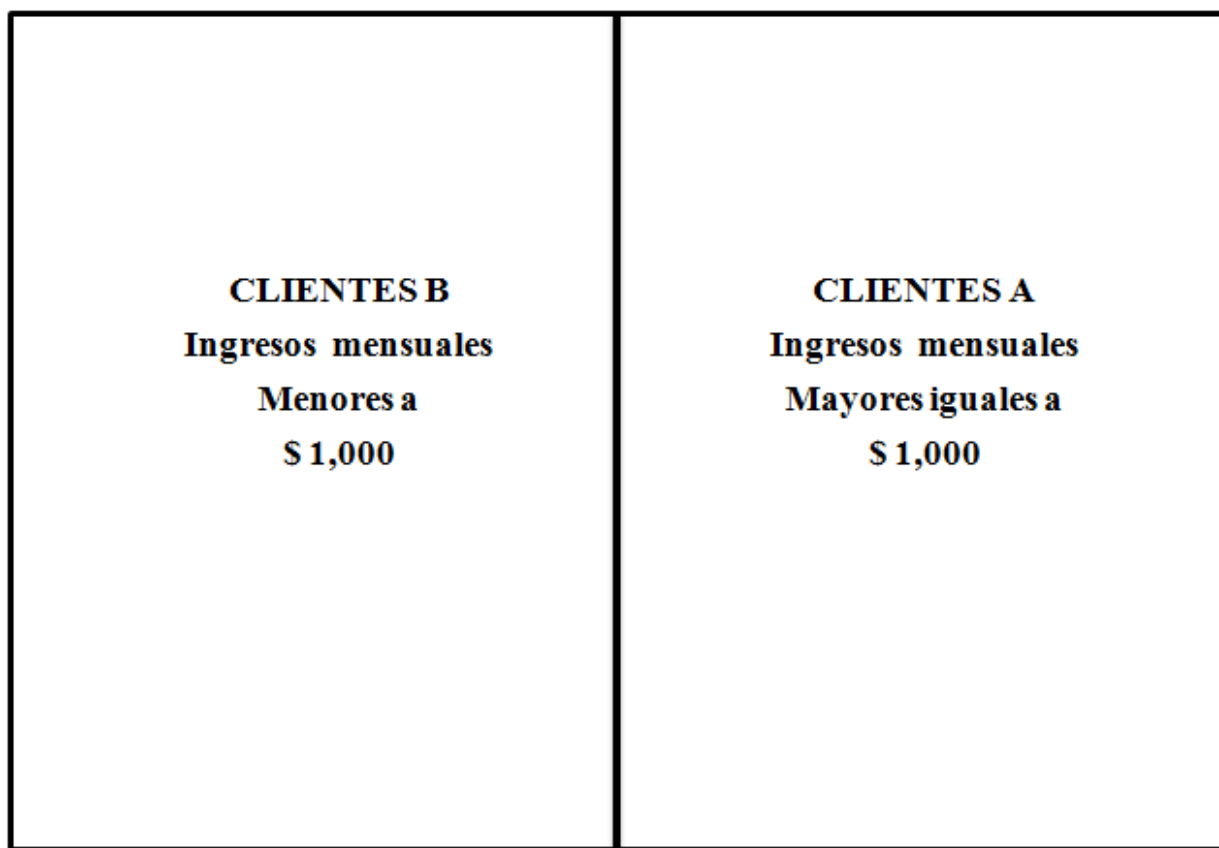


Figura 17. Segmentación de clientes.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

- Segmento A (Ingresos \geq a \$1,000): Atención concentrada en un ejecutivo exclusivo, con enfoque principal en profundizar el nivel de vinculación del cliente. Línea de crédito pre aprobada con beneficios en tasas y costos.
- Segmento B (Ingresos $<$ a \$1,000): Contacto inicial para comercialización principalmente por canales masivos no presenciales (call center, internet). Una vez se logra el interés del cliente este se los maneja con un ejecutivo de su segmento.

La segmentación en la organización busca la eficiencia en las ventas y la comercialización es personalizada de acuerdo al segmento del cliente; en la entidad financiera bajo estudio la venta de productos sigue el trayecto que se muestra en la siguiente figura (figura 18), iniciando desde el momento que se realiza la oferta del producto al cliente:

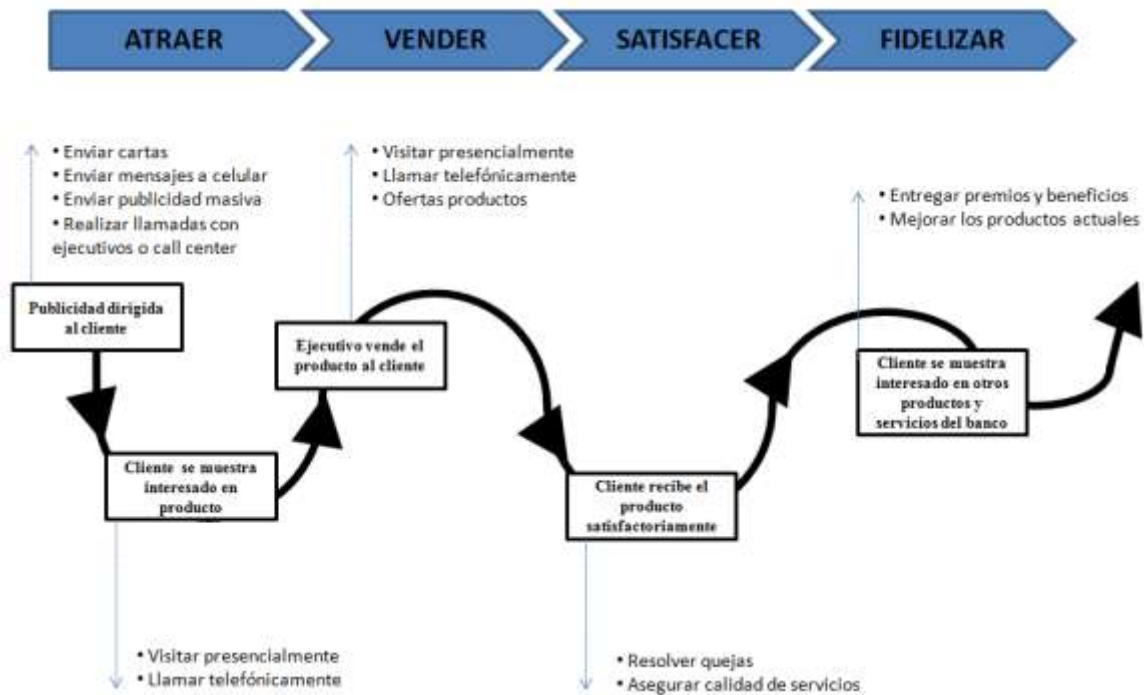


Figura 18. Trayecto del cliente para la comercialización de productos.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Este ciclo comercial se lo realiza de la siguiente manera:

- **Atraer:** Se ejecutan principalmente las siguientes acciones:
 - Comunicación masiva impulsando la imagen del banco y la información de los productos del banco.

- Comunicación telefónica con clientes que posiblemente adquirirán ciertos productos y servicios.
- Envío de comunicación directa: Carta, SMS o correo electrónico para informar de productos y servicios a clientes que posiblemente adquirirán ciertos productos y servicios. En este punto, adicionalmente se realizan pre-aprobaciones de crédito para comunicarlas oportunamente al cliente e impulsar la compra de un crédito.
- **Vender:** La venta se realiza en forma reactiva y proactiva. Reactiva cuando el primer contacto del cliente con el banco fue porque este se acercó interesado en un producto por el canal ejecutivo o telefónicamente, que puede ser porque el cliente fue referido por otro cliente o porque recordó la publicidad que llegó a él por algún medio de comunicación; y proactiva cuando el ejecutivo realiza el primer contacto con el cliente para ofrecer uno o varios productos sin que este haya mostrado inicialmente su interés. En la venta proactiva se distribuye pre-aprobaciones de crédito para clientes a los ejecutivos a través de la herramienta CRM, los cuales se califican considerando ciertos parámetros de riesgo crediticio; los ejecutivos que reciben pre-aprobaciones de créditos deben llamar proactivamente al cliente para vender los créditos para los cuales ha sido calificado el cliente y reportar el estado (pérdida o cierre) de las ventas a través de la herramienta CRM. Se busca en toda venta incrementar el número de productos (cross-selling) que mantiene el cliente con el banco.
- **Satisfacer:** Una vez el cliente ha recibido el producto, en el caso de no encontrarse satisfecho del mismo, puede comunicarse al call center o a cualquier ejecutivo del banco para resolver sus dudas y reclamos. Adicionalmente existen visitas periódicas de clientes

“fantasmas” a los ejecutivos del banco y encuestas en agencias con clientes y no clientes para asegurar la calidad del servicio.

- **Fidelizar:** Existe un plan de fidelización de acuerdo al segmento del cliente, que pueden incluir: tasas preferenciales en productos y premios por adquisición de créditos y por mantenimiento de depósitos en cuentas. Por ejemplo, para el segmento tarjetahabientes, se ofrecen descuentos en establecimientos por consumos, premios, mejora del tipo de tarjeta de acuerdo al cliente (up-selling), millas para viajes o canje por dinero en efectivo.

3.1.2. Selección del tema para investigación

Para definir el tema de mejoramiento se reunieron los siguientes responsables y jefaturas:

1. Responsable de Segmentos del área de Canales&Segmentos.
2. Jefatura del área Comercial.
3. Jefatura del área de Productos.
4. Responsable de las calificaciones de créditos del área de Riesgos.
5. Responsable de las comunicaciones de productos del área de Mercadeo.
6. Responsable de generar reportes de datos del área de Tecnología.
7. Responsable de administrar herramienta de CRM Operativo del área Comercial.

Los participantes establecieron la siguiente estructura del equipo para la gestión del proyecto de mejora:

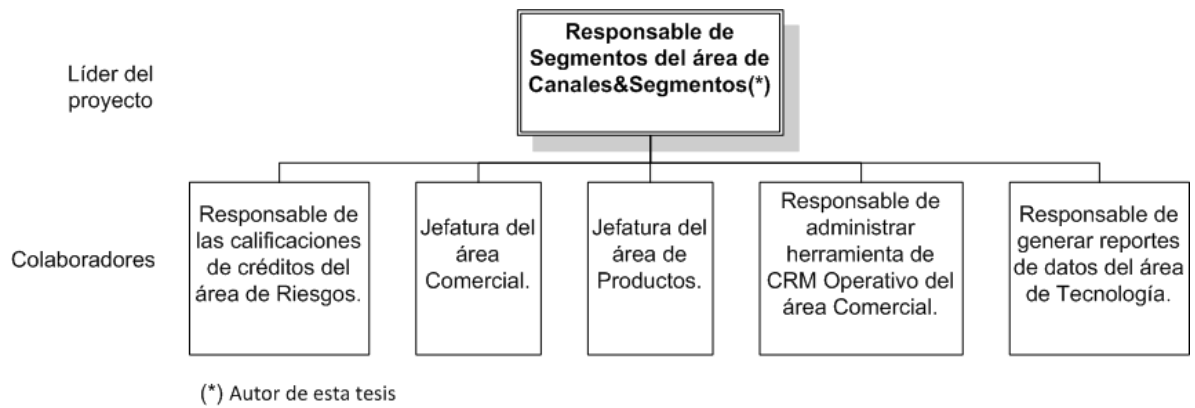


Figura 19. Estructura del Equipo de mejora.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

El grupo de trabajo seleccionado inició la revisión de la información sobre ganancias por tipo de producto bancario (de depósitos y de créditos); en la siguiente gráfica (figura 20) se puede observar la ganancia promedio (Período 2012) que estos grupos de productos generan:

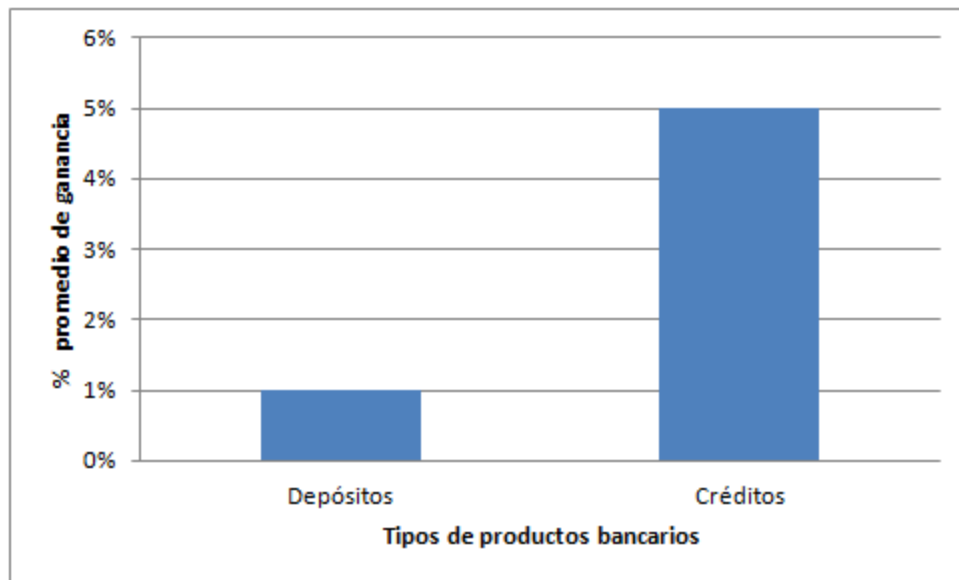


Figura 20. Ganancia porcentual promedio en productos de depósito y crédito (Período 2012).

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

El porcentaje promedio de ganancia, para la entidad financiera bajo estudio, por cada dólar de “Depósitos” (pasivos) es de 1%, mientras que el porcentaje promedio de ganancia por cada dólar de “Créditos” (activos) es de 5%.

Tomando en cuenta que la mayor ganancia para la institución la generan los “Créditos” y que la estrategia de ventas para el año 2013 fue el incremento en colocación de créditos, se determinó que la mejora de la gestión de venta en herramienta CRM se enfoque en los créditos que se entregan a personas naturales.

3.1 Paso 2: Determinar la meta

Para este paso, el equipo de trabajo se reunió para definir el indicador más relevante, determinar el resultado esperado del proyecto y analizar sus cifras para el establecimiento de la línea base y su meta.

El indicador seleccionado fue la cartera original colocada de crédito expresado en USD y el número de tarjetas de crédito colocadas en el mercado. En la siguiente figura (figura 21) se puede observar como bajo el esquema de comercialización introducido en enero del 2012 se generó un incremento anual de venta en cartera original de crédito del 15.62% a diciembre con relación a todo el año 2011.

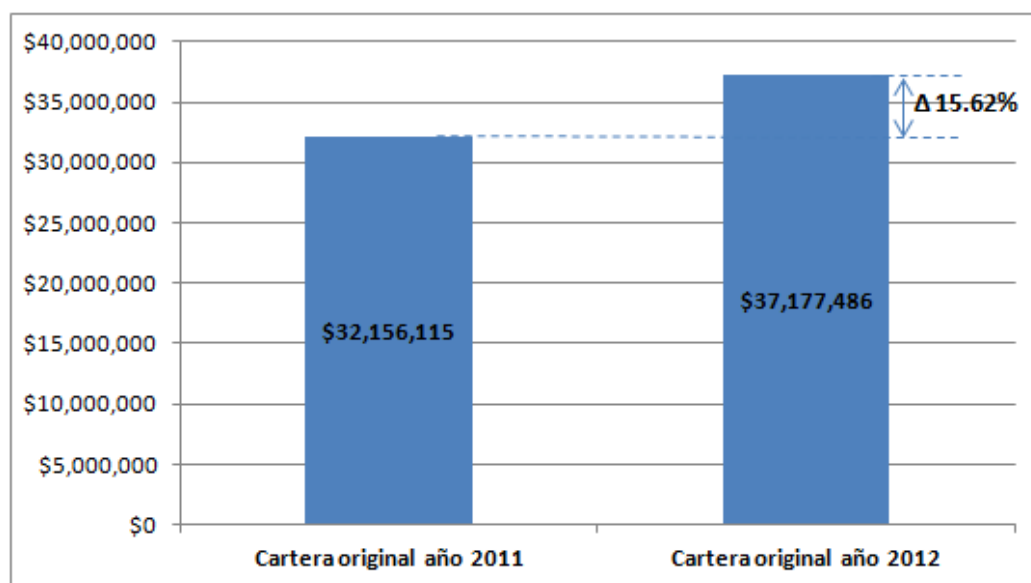


Figura 21. Cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2011-2012.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

En tarjetas de crédito se puede observar (figura 22), un crecimiento del número de tarjetas de crédito colocadas del 11.15% comparando los datos del año 2012 con los del 2011:

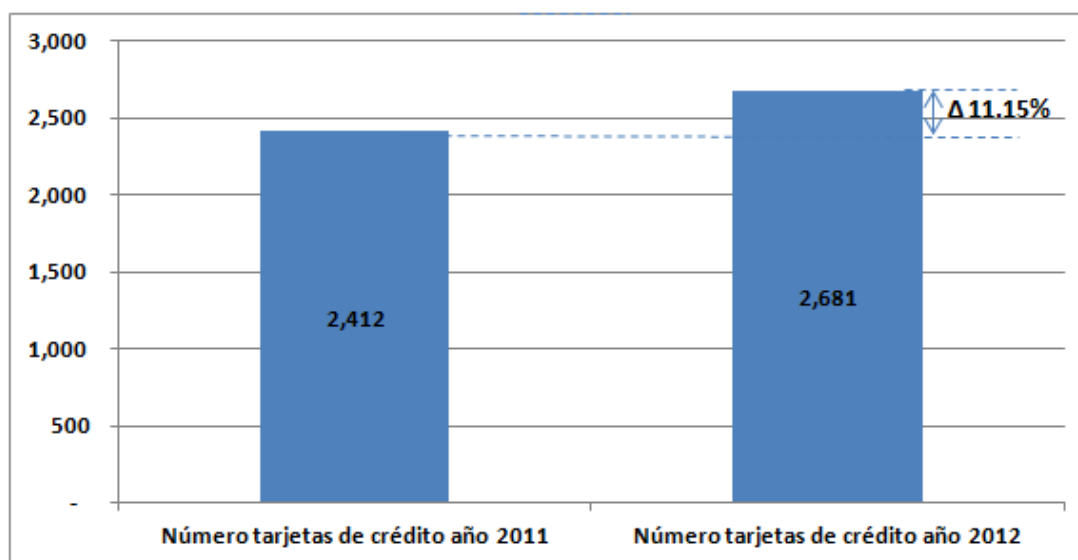


Figura 22. Número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2011-2012.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Para la definición de la meta, el equipo de trabajo decidió tomar los datos entregados por el proveedor de herramientas CRM que en sus implementaciones exitosas en instituciones financieras comparables logró un incremento del 25% anual en cartera de crédito a personas naturales y el 20% en tarjetas de crédito dirigidas a este mismo segmento (datos levantados por el proveedor antes del año 2012). En base a ello, el equipo de trabajo determinó tomar estos valores como metas ya que esta tendencia de incremento está relacionada con la estrategia institucional de impulsar el crecimiento en la cartera de crédito.

3.2 Paso 3: Definir la situación actual

3.2.1 Levantamiento del Macroproceso de “Comercialización de créditos”.

Para definir la situación actual se reunió el equipo de mejora para el levantamiento del macroproceso de “Comercialización de créditos”. El resultado se lo puede observar en la hoja macro del proceso que se muestra en la siguiente figura (figura 23):

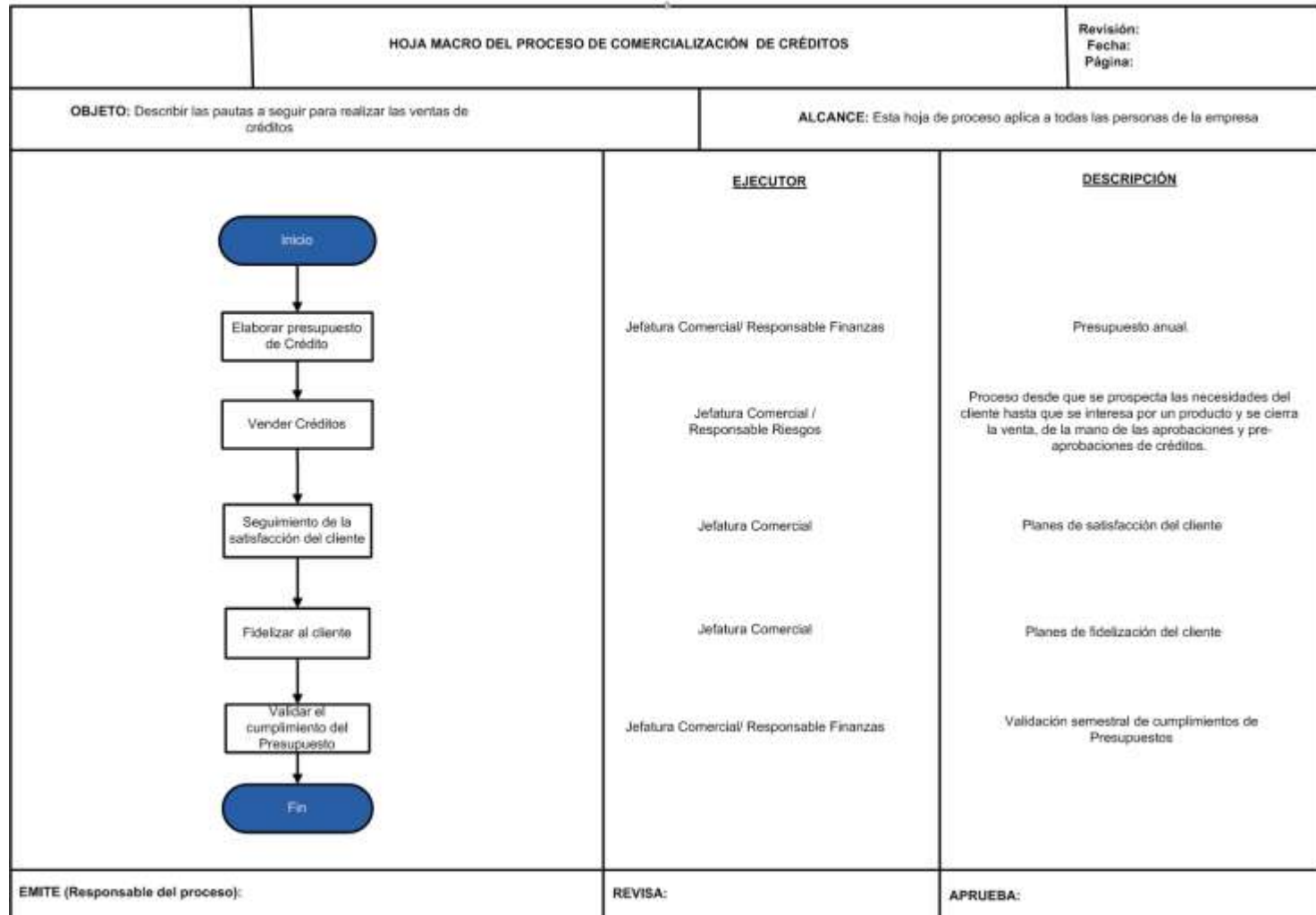


Figura 23. Hoja macroproceso de comercialización de créditos.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

- **Descripción de la hoja del macroproceso “Comercialización de créditos”:**

La hoja del macroproceso de “Comercialización de créditos” muestra los procesos que se desarrollan en el banco desde que el área financiera propone el presupuesto de crédito hasta que se lo valida semestralmente iniciándose un nuevo ciclo.

El macroproceso apoya las etapas del ciclo comercial por el que atraviesa el cliente durante la compra de créditos y contiene los siguientes procesos:

- Elaborar presupuesto de crédito: El presupuesto de la Banca de Personas se lo calcula de forma anual e incluye las siguientes actividades principales:
 - Revisión de cargas operativas de los ejecutivos.
 - Cálculo del presupuesto anual de originación de crédito.
- Vender créditos: Se usa una herramienta CRM para apoyar las ventas, se realizan las siguiente actividades:
 - Publicidad dirigida al cliente.
 - Pre-aprobación de créditos.
 - Realización de la venta con el cliente.
 - Revisión de resultados de las ventas.
- Seguimiento de la satisfacción del cliente: Se busca asegurar la satisfacción del cliente a través de las actividades:
 - Resolución de dudas y reclamos del cliente.
 - Aseguramiento de la calidad del servicio.

- Fidelizar al cliente: Se busca retener al cliente durante el ciclo de vida del cliente en la organización, para lo que se ejecuta las siguientes actividades:
 - Seguimiento de la efectividad de los planes de fidelización del cliente.
 - Inclusión y revisión continua de beneficios.
- Validar el cumplimiento del Presupuesto: Se revisa semestralmente el cumplimiento de los presupuestos de crédito y se propone ajustes al presupuesto anual de originación, para lo cual se revisa cifras de originación de crédito mes a mes y por agencia, para tomar decisiones de posibles ajustes al presupuesto.
- **Análisis del impacto de las mejoras de los procesos del macroproceso “Comercialización de créditos”:**

El equipo de mejoramiento se reunió para definir el proceso en que se enfocarán los esfuerzos de este estudio tomando en cuenta que la estrategia declarada por la empresa para el año 2013 fue el incremento de la colocación de créditos.

Para esta definición se analizó cada proceso y se definió el impacto en la estrategia organizacional, cada integrante del equipo dio su valoración del impacto usando la siguiente escala:

0: ningún impacto

1: bajo impacto

2: mediano impacto

3: alto impacto

El resultado de la valoración del impacto de la mejora de los procesos para el macropoceso de comercialización de créditos, se lo puede observar en la siguiente tabla (tabla 5):

Tabla 5: Resultados de la Evaluación del impacto de la mejora de los procesos del macropoceso de comercialización de créditos.

Proceso	Impacto	Justificación
Elaborar presupuesto de crédito	8	Se ha trabajado con anterioridad en este tema dentro de la institución
Vender créditos	18	Es el proceso de venta cara a cara con el cliente y esta más ligados a la estrategia de la empresa para el año 2013 de incremento de créditos en el corto plazo.
Seguimiento de la satisfacción del cliente	9	Se ha trabajado con anterioridad en este tema dentro de la institución
Fidelizar al cliente	10	Se ha trabajado con anterioridad en este tema dentro de la institución
Validar el cumplimiento del Presupuesto	7	Se ha trabajado con anterioridad en este tema dentro de la institución

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

La matriz resultante de análisis del impacto de la mejora de cada proceso determinó que en este estudio se trabaje en el proceso que se encarga de “Vender créditos”.

3.2.2 Desarrollo del Flujo del proceso de “Vender créditos”

Para el levantamiento del flujo del proceso de “Vender créditos” se reunió el equipo de trabajo.

El flujo de ventas de crédito en la organización se dividió en dos: “Vender créditos reactivamente” y “Vender créditos proactivamente”. A continuación se describe el levantamiento de cada uno de ellos:

a) Flujo proceso “Vender créditos reactivamente”.

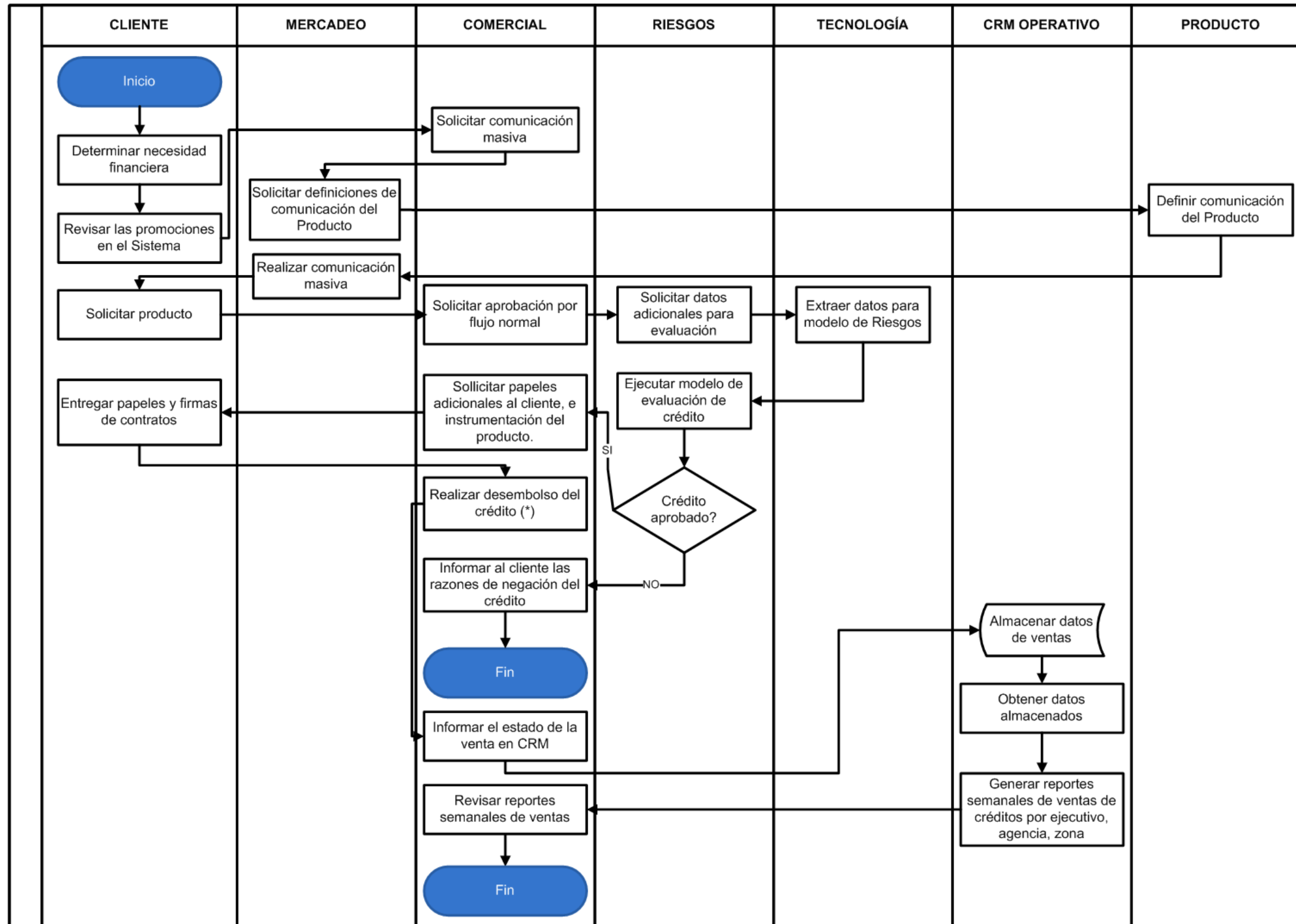
Este proceso se realiza para colocar un crédito a un cliente Persona Natural que se acerca a la institución en forma espontánea, reaccionando frente a una necesidad personal de crédito que le incentiva a buscar una institución bancaria que la satisfaga. El proceso mencionado se lo detalla a continuación:

Propietario: Jefatura Comercial.

Entradas: Solicitud de un crédito por cliente.

Salidas: Contrato de créditos.

En este caso se sigue el flujo que se muestra en la siguiente figura (figura 24):



(*) En caso de tarjetas se entrega el plástico al cliente, en caso de créditos se deposita el dinero prestado en la cuenta del cliente

Figura 24. Proceso “Vender créditos reactivamente”.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

b) Proceso “Vender créditos proactivamente”.

Este proceso se realiza para colocar un crédito a un cliente Persona Natural para lo cual la institución decide pre-aprobar proactivamente un crédito al cliente y comunicarle de esta calificación para en caso de tener una necesidad personal de crédito lo obtenga con la institución. El proceso mencionado se lo detalla a continuación:

Propietario: Jefatura Comercial.

Entradas: Pre-aprobación de un crédito al cliente por el banco.

Salidas: Contrato de ventas de créditos.

En este caso se sigue el flujo que se muestra en la siguiente figura (figura 25):

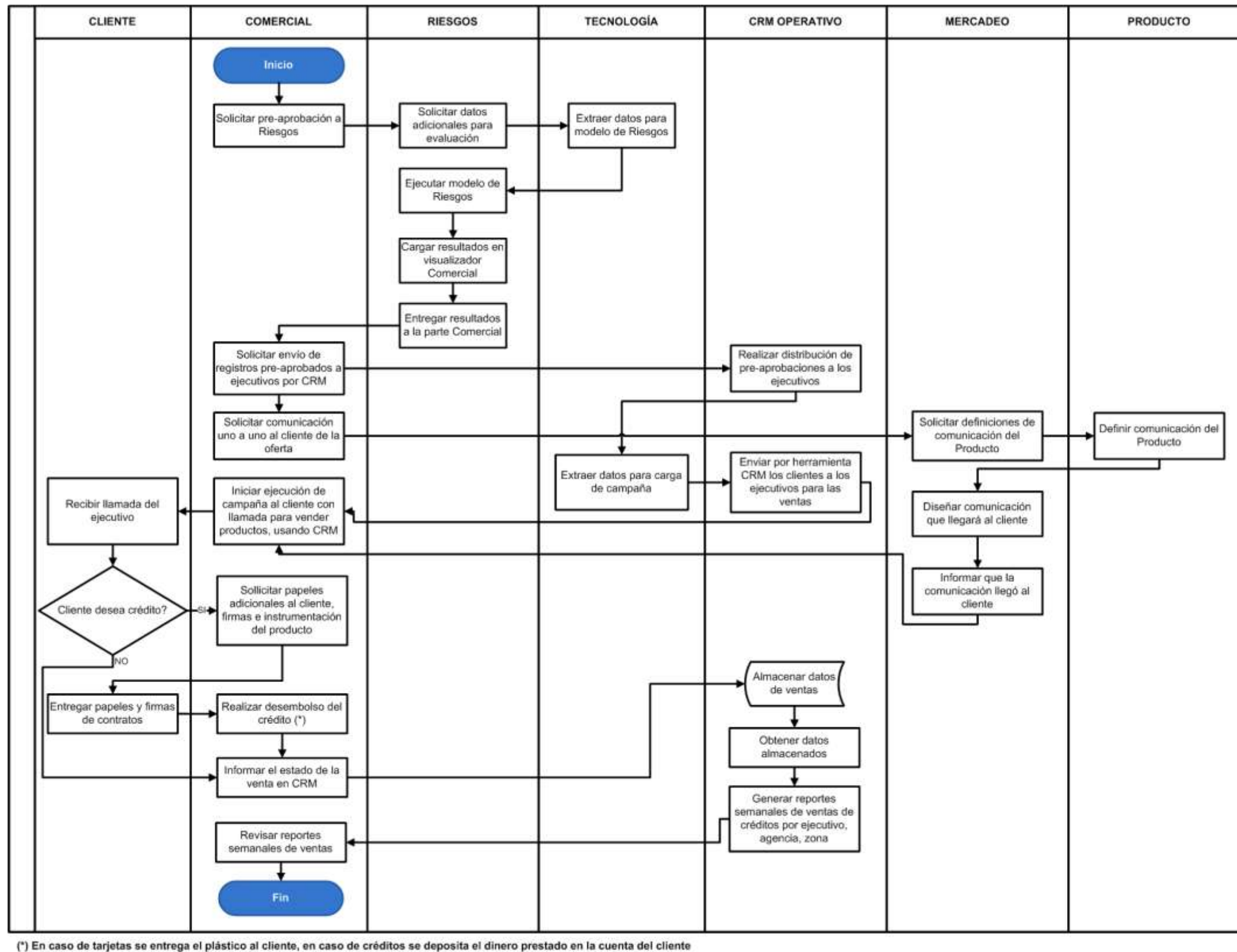


Figura 25. Proceso “Vender créditos proactivamente”.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

3.2.3 Recopilación de Datos del proceso de “Vender créditos”

Del proceso que se encarga de “Vender créditos” en la institución financiera, se levantó la información vinculada a su gestión generada para el período 2012: planificación y ejecución de campañas de ventas de crédito, tiempos de ejecución de campañas, número de pre-aprobaciones en Riesgos, resultado de las ventas; los cuales se muestran a continuación:

- **Planificación y ejecución de campañas de ventas de crédito.**

De reuniones de trabajo se obtuvieron los siguientes datos:

Para las ventas reactivas se elabora un cronograma a inicios del año, el responsable de la ejecución de este cronograma es el área de Mercadeo, dicha ejecución se muestra a continuación al mes de diciembre 2012 (tabla 6):

Tabla 6: Campañas ejecutadas de venta reactiva de crédito, enero 2012 a diciembre 2012.

CAMPAÑAS EJECUTADAS DE VENTA REACTIVA DE CRÉDITOS				2012											
Campaña Institucional	Responsable	Segmento	Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Campaña 1	Mercadeo	Segmento A	TC/ AUTOMOTRIZ/ HIPOTECARIO												
2. Campaña 2	Mercadeo	Segmento A	TC/ CONSUMO												
3. Campaña 3	Mercadeo	Segmento A	TC/ AUTOMOTRIZ/ HIPOTECARIO												
4. Campaña 4	Mercadeo	Segmento A	TC/ AUTOMOTRIZ/ HIPOTECARIO												
5. Campaña 5	Mercadeo	Segmento A	TC/ CONSUMO												
6. Campaña 6	Mercadeo	Segmento A	TC/ AUTOMOTRIZ/ HIPOTECARIO												

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo validado con los involucrados, las campañas de ventas reactivas de crédito se ejecutaron de acuerdo a las fechas en que se esperaba captar ventas, por ser épocas especiales del año donde incrementan las actividades económicas en el país, en el año 2012 se ejecutaron las campañas reactivas de acuerdo a las fechas establecidas.

En cuanto a las ventas proactivas en la siguiente tabla (tabla 7) se muestra el cronograma propuesto para este tipo de campañas del año 2012:

Tabla 7: Cronograma propuesto para campañas de venta proactiva, año 2012.

CRONOGRAMA PROPUESTO, CAMPAÑAS DE VENTA PROACTIVA				2012											
Campaña CRM	Responsable	Segmento	Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
2. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
3. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
4. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
5. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
6. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
7. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
8. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
9. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
10. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
11. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

El cronograma propuesto a inicios del año para campañas proactivas no se cumplió en su totalidad porque los tiempos de ejecución dependieron de la capacidad operativa del área de Riesgos (una persona para calificación masiva) y de la persona que realiza la carga de campañas en CRM Operativo (una persona para lanzamiento y seguimiento de campañas), las campañas proactivas ejecutadas en el año 2012 son las que se muestran en la siguiente tabla (tabla 8):

Tabla 8: Campañas ejecutadas de venta proactiva, año 2012.

CAMPAÑAS EJECUTADAS DE VENTA PROACTIVA				2012											
Campaña CRM	Responsable	Segmento	Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
2. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
3. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
4. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
5. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
6. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
7. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
8. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
9. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Por tanto, de las 11 campañas de venta proactiva propuestas a inicio del 2012 se ejecutaron 9, esto es no se cumplió con el 18% de la planificación inicial.


- Tiempos de ejecución de campañas.**

Los tiempos de ejecución de campañas son distintos dependiendo si se trata de una campaña reactiva o proactiva.

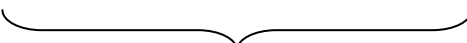
Para una campaña reactiva se realizan principalmente comunicaciones de publicidad dirigidas al segmento de clientes al que va enfocada la campaña con el objetivo de lograr que el cliente se acerque a solicitar el crédito en la institución, se procede de la siguiente manera bajo los siguientes tiempos (tabla 9):

Tabla 9: Tiempos de ejecución campaña reactiva comunicacional.

Tiempos de ejecución campaña reactiva comunicacional													
Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1. Definiciones de campaña	Comercial/ Mercadeo												
2. Comunicación al cliente	Mercadeo												
3. Ejecución de campaña comunicacional	Mercadeo												



Preparación



Ejecución

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo revisado con los involucrados, el tiempo de preparación de estas campañas es de un mes, y la ejecución de la campaña es de dos meses, tiempos que el equipo de mejora los considera adecuados.

Para una campaña proactiva donde el banco se acerca al cliente a ofertarle un producto de crédito pre-aprobado con el objetivo de lograr una venta, se procede de la siguiente manera bajo los siguientes tiempos (tabla 10):

Tabla 10: Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva.

Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva													
Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1. Definiciones de campaña	Comercial												
2. Solicitud de pre-aprobaciones	Comercial												
3. Pre-aprobación de clientes	Riesgos												
4. Solicitud información adicional	CRM Operativo/ Tecnología												
5. Comunicación al cliente	Mercadeo												
6. Lanzamiento de campaña	CRM Operativo												
7. Ejecución de campaña	Ejecutivos Comerciales												
8. Generación de resultados	CRM Operativo												

Preparación
Ejecución

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo analizado con los involucrados en campañas proactivas, el tiempo de preparación de la misma es de dos meses y su ejecución en herramienta CRM es de un mes, de lo evaluado por el equipo de mejora el tiempo de preparación se considera muy alto.

- **Número de pre-aprobaciones en Riesgos.**

Para las campañas proactivas se envía al área de Riesgos bases masivas para estas calificaciones, el número de calificaciones entregadas por Riesgos de enero 2012 a diciembre 2012 se muestra a continuación (tabla 11):

Tabla 11: Porcentaje de pre-aprobaciones en Riesgos, datos enero 2012 a diciembre 2012.

Campaña CRM	Segmento	Productos	Mes Inicio	Número de Registros enviados a Riesgos	Número Clientes con credito Pre-aprobado	% Pre-aprobación
1. Tarjeta	Segmento A	TC	ene-2012	3,030	233	8%
2. Tarjeta	Segmento A	TC	abr-2012	6,061	473	8%
3. Tarjeta	Segmento A	TC	may-2012	1,515	128	8%
4. Tarjeta	Segmento A	TC	jun-2012	1,515	122	8%
5. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	jul-2012	16,322	860	5%
6. Tarjeta	Segmento A	TC	jul-2012	6,061	418	7%
7. Tarjeta	Segmento A	TC	sep-2012	4,545	291	6%
8. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	nov-2012	17,635	1,364	8%
9. Tarjeta	Segmento A	TC	nov-2012	9,091	799	9%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De la información de pre-aprobaciones de créditos revisada con los involucrados se recomienda mejorar el porcentaje de pre-aprobación en Riesgos para estas campañas; esto con el fin de obtener mayores ventas. Además, debería existir un mayor número de calificaciones

de campañas proactivas para varios productos: tarjeta de crédito, créditos de consumo y automotriz.

- **Resultado de las ventas.**

El resultado de las ventas recopilado de enero 2012 a diciembre 2012 se lo puede observar en la siguiente tabla (tabla 12):

Tabla 12: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, datos enero 2012 a diciembre 2012.

Mes año	Monto original de crédito	Nro. operaciones de crédito	Número de tarjetas de crédito vendidas
ene-2012	\$ 2,906,750	181	158
feb-2012	\$ 2,554,614	172	193
mar-2012	\$ 2,562,304	173	207
abr-2012	\$ 4,113,516	257	255
may-2012	\$ 3,282,430	225	192
jun-2012	\$ 3,015,132	206	237
jul-2012	\$ 3,040,939	213	222
ago-2012	\$ 2,773,967	207	263
sep-2012	\$ 2,687,482	192	232
oct-2012	\$ 3,384,644	250	257
nov-2012	\$ 3,576,661	238	198
dic-2012	\$ 3,279,048	196	267
Total general	\$ 37,177,486	2,510	2,681

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

En la tabla se puede observar el total de cartera original, el número de operaciones de crédito y el número de tarjetas vendidas mes a mes en el año 2012. El crecimiento de ventas del año 2012 con relación al 2011 estuvieron por debajo lo presupuestado, 15.62% para el total de monto original de crédito y 11.15% para el número de tarjetas de crédito colocadas (como se

puede observar en las figuras 21 y 22), mientras lo presupuestado fue del 25% para el total de monto original de crédito y 15% para tarjetas de crédito colocadas en el año 2012, esto es, no se cumplió con lo presupuestado para el año 2012.

3.2.4 Resumen de datos de la situación actual.

Con el equipo de mejora se sintetizaron los datos recopilados, generando a continuación los siguientes hallazgos:

1. Se puede revisar que en las campañas de ventas proactivas, de 9 campañas realizadas, 7 son de tarjeta de crédito y 2 para varios productos: tarjeta, automotriz y consumo; además existe una persona que califica las bases y otra que lanza campañas por la herramienta CRM.
2. El tiempo de preparación de las campañas proactivas es de 2 meses, y 1 mes para la ejecución de la venta.
3. Existen porcentajes de pre-aprobación de créditos menores o iguales a 9% de la base entregada inicialmente.
4. Se planificaron 11 campañas de venta proactiva y se ejecutaron 9 campañas en el año 2012, esto es no se cumplió con el 18% de la planificación inicial de campañas para venta proactiva.
5. El crecimiento de ventas del año 2012 con relación al 2011 fue por debajo lo presupuestado, 15.62% para el total de monto original de crédito y 11.15% para el número

de tarjetas de crédito colocadas, esto es no se cumplió con el presupuesto de ventas de créditos del año 2012.

Con esta información el equipo de mejora procedió a realizar el análisis de las causas que se detalla en el siguiente paso de la metodología Kaizen.

3.3 Paso 4: Identificar las causas fundamentales.

El problema del proceso de venta de créditos es una “Baja venta de cartera original de crédito y número de tarjetas en el año 2012”. Con la información de la situación actual, el líder del proyecto se reunió con el equipo de mejora para elaborar el diagrama causa-efecto que busque solucionar el problema y cuyo resultado se puede observar en la siguiente figura:

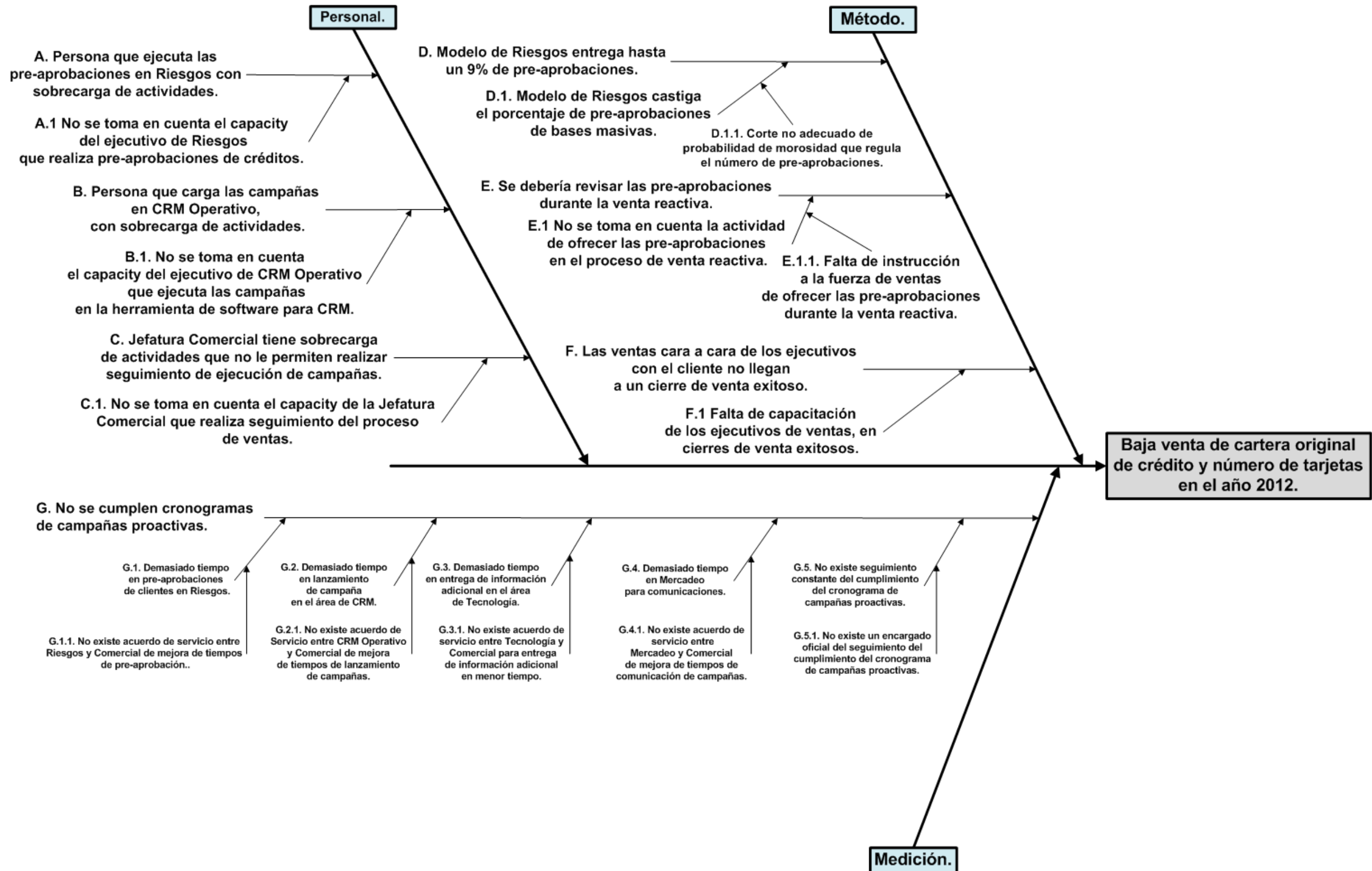


Figura 26. Diagrama casa-efecto problema “Bajo número de registros pre-aprobados”.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De las causas raíces identificadas, el equipo de mejora seleccionó como causas raíces prioritarias a las que se muestran en la siguiente tabla (tabla 13):

Tabla 13: Causas raíces prioritarias.

Literal	Causa Raíz
A.1.	No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de Riesgos que realiza pre-aprobaciones de créditos.
B.1.	No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de CRM Operativo que ejecuta las campañas en la herramienta de software para CRM.
D.1.1.	Corte no adecuado de probabilidad de morosidad que regula el número de pre-aprobaciones.
E.1.1.	Falta de instrucción a la fuerza de ventas de ofrecer las pre-aprobaciones durante la venta reactiva.
G.1.1.	No existe acuerdo de servicio entre Riesgos y Comercial de mejora de tiempos de pre-aprobación.
G.2.1.	No existe acuerdo de servicio entre CRM Operativo y Comercial de mejora de tiempos de lanzamiento de campañas.
G.3.1.	No existe acuerdo de servicio entre Tecnología y Comercial para entrega de información adicional en menor tiempo.
G.5.1.	No existe un encargado oficial del seguimiento del cumplimiento del cronograma de campañas proactivas.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Considerando estas causas raíz se procedió al levantamiento de datos e información para su ratificación:

A.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de Riesgos que realiza pre-aprobaciones de créditos.

A continuación se verifica lo indicado por el área de Riesgos a través levantamiento de las actividades de la persona que trabaja en calificaciones masivas, el capacity fue revisado por el gerente de área de Riesgos que tiene la experiencia de los tiempos de la

ejecución de las actividades, dicho levantamiento se detalla en la siguiente tabla (tabla 14):

Tabla 14: Actividades ejecutivo Riesgos pre-probaciones masivas de crédito.

MATRIZ DE ACTIVIDADES EJECUTIVO DE RIESGOS QUE PRE-APRUEBA CREDITOS				
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	TAREA	FRECUENCIA	TIEMPO ACTIVIDAD (horas)	HH TRABAJADAS/mes
Aprobación de créditos normales	Información adicional	diaria	2.00	40.00
	Validación de informacion	diaria	2.00	40.00
	Elaboración de informes de aprobación	diaria	2.00	40.00
	Resolución de quejas	diaria	1.50	30.00
Preaprobación masiva de créditos	Información adicional	mensual	3.00	3.00
	Validación de informacion	mensual	3.00	3.00
	Ejecución de modelos	mensual	1.00	1.00
	Elaboración de informes de aprobación	mensual	3.00	3.00
Ejecución de modelos internos de Riesgos	Información adicional	semanal	3.00	12.00
	Validación de informacion	semanal	3.00	12.00
	Ejecución de modelos	semanal	1.00	4.00
	Elaboración de informes de aprobación	semanal	3.00	12.00
Seguimiento y coordinación de actividades Riesgos	Respuesta a correos	diaria	1.00	20.00
	Reuniones	semanal	3.00	12.00
HORAS DIARIAS TRABAJADAS		10.55		

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo que se puede observar en el levantamiento para las actividades del ejecutivo de Riesgos que pre-aprueba créditos, este se encuentra trabajando diariamente más de las 8 horas normales.

B.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de CRM Operativo que ejecuta las campañas en la herramienta de software para CRM.

A continuación se verifica lo indicado por el ejecutivo CRM Operativo a través del levantamiento de sus actividades y sus tiempos de realización, el capacity fue revisado por el gerente de área Comercial que tiene la experiencia de los tiempos de la ejecución de las actividades de ejecución de campañas CRM, dicho levantamiento que se puede observar en la siguiente tabla (tabla 15):

Tabla 15: Actividades ejecutivo CRM Operativo.

MATRIZ DE ACTIVIDADES EJECUTIVO CRM OPERATIVO				
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	TAREA	FRECUENCIA	TIEMPO ACTIVIDAD (horas)	HH TRABAJADAS/mes
Resumen de reportes de ventas de tarjeta de crédito	Recopilación de información de herramienta CRM	semanal	1.00	4.00
	Validación de información	semanal	2.00	8.00
	Consolidación de la información	semanal	2.00	8.00
	Elaboración de resumen	semanal	2.00	8.00
	Presentación de resumen	semanal	2.00	8.00
Resumen de reportes de ventas de crédito	Recopilación de información de herramienta CRM	semanal	1.00	4.00
	Validación de información	semanal	2.00	8.00
	Consolidación de la información	semanal	2.00	8.00
	Elaboración de resumen	semanal	2.00	8.00
	Presentación de resumen	semanal	2.00	8.00
Resumen de reportes de ventas de pasivas	Recopilación de información de herramienta CRM	semanal	1.00	4.00
	Validación de información	semanal	2.00	8.00
	Consolidación de la información	semanal	2.00	8.00
	Elaboración de resumen	semanal	2.00	8.00
	Presentación de resumen	semanal	2.00	8.00
Carga de campañas CRM en herramienta	Obtención de información de Tecnología	bimensual	1.00	0.50
	Preparación de campaña	bimensual	16.00	8.00
	Verificaciones correcciones	bimensual	4.00	2.00
	Lanzamiento campaña	bimensual	1.00	0.50
Respuesta telefónica de ayuda a ejecutivos sobre manejo de herramienta CRM, problemas con la venta y campañas	Respuesta solicitud ejecutivo	diana	2.00	40.00
	Reuniones en caso de ser necesario con ejecutivos	semanal	1.00	4.00
	Soluciones	diana	1.00	20.00
Revisión del cumplimiento de los presupuestos de crédito de los ejecutivos comerciales.	Extracción información	semanal	2.00	8.00
	Elaboración del resumen del presupuesto	semanal	1.00	4.00
	Revisión cumplimiento del presupuesto con ejecutivos	semanal	3.00	12.00
	Correcciones y entrega a Finanzas	semanal	2.00	8.00
Seguimiento y coordinación de actividades CRM operativo	Respuesta a correos	diaria	1.00	20.00
	Reuniones	semanal	3.00	12.00
HORAS DIARIAS TRABAJADAS				11.23

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo que se puede observar en el levantamiento para las actividades del ejecutivo de CRM Operativo, él se encuentra trabajando diariamente más de las 8 horas normales de trabajo.

D.1.1. Corte no adecuado de probabilidad de morosidad que regula el número de pre-aprobaciones.

Se puede observar en la tabla 11, un porcentaje de pre-aprobación de hasta 9% para calificación de bases masivas de crédito.

El modelo de aprobación masiva de Riesgos obtiene un valor de probabilidad por cliente que indica si existe la posibilidad que tenga problemas de mora en un futuro. El modelo se lo ha regulado para que los clientes con una probabilidad de caer en mora mayor a un valor de corte definido como parámetro de entrada, no se los incluya en los resultados de la calificación masiva, los valores de corte de probabilidad usados en los últimos años se los puede observar en la siguiente tabla (tabla 16):

Tabla 16: Cortes del modelo de Riesgos para obtención de bases masivas, año 2012.

Año	Corte modelo de Riesgos	Porcentaje máximo de aprobación en bases masivas
2011	0.25	5%
2012	0.35	9%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Se validó que la morosidad en los años 2011 y 2012 no ha incrementado en el banco, los valores de morosidad real por segmento en los últimos dos años se muestran en la siguiente tabla (tabla 17):

Tabla 17: Morosidad real en créditos por segmento de clientes, datos años 2011 y 2012.

Año	Segmento de clientes	Porcentaje de Morosidad
2011	A	5.5%
2011	B	7.1%
2012	A	5.4%
2012	B	7.2%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

Esto verifica que el modelo de Riesgos castiga el porcentaje de aprobación de bases masivas y no influye en el porcentaje real de morosidad de los créditos de los clientes.

E.1.1. Falta de instrucción a la fuerza de ventas de ofrecer las pre-aprobaciones durante la venta reactiva.

Se desaprovecha las pre-aprobaciones para ofrecerlas al cliente que se acerca a en una venta reactiva.

En la figura 24 (proceso “Vender créditos reactivamente”), se puede observar que no se usa las pre-aprobaciones en las ventas reactivas, se reformulará el proceso para incluir esta actividad que busca incrementar el aprovechamiento de estas calificaciones.

G.1.1. No existe acuerdo de servicio entre Riesgos y Comercial de mejora de tiempos de pre-aprobación.

La entrega de resultados de pre-aprobaciones toma 15 días laborables, se buscará disminuir este tiempo mediante un acuerdo de servicio entre las dos partes, justificada

la mejora del tiempo por la contratación de un ejecutivo adicional para el área de Riesgos.

G.2.1. No existe acuerdo de servicio entre CRM Operativo y Comercial de mejora de tiempos de lanzamiento de campañas.

El lanzamiento de una campaña en el área de CRM, toma actualmente 3 semanas de tiempo, de acuerdo al equipo de mejora el tiempo es demasiado alto, justificada la mejora del tiempo por la contratación de un ejecutivo adicional para el área de CRM Operativo que apoye en estas actividades.

G.3.1. No existe acuerdo de servicio entre Tecnología y Comercial para entrega de información adicional en menor tiempo.

La entrega de solicitud de información adicional por parte del área de Tecnología, actualmente toma 1 semana, de acuerdo al equipo de mejora el tiempo es demasiado alto y es posible disminuirlo con la elaboración de un procedimiento en SQL certificado con anterioridad que permita la entrega de la información lo más pronto posible luego de su solicitud.

G.5.1. No existe un encargado oficial del seguimiento del cumplimiento del cronograma de campañas proactivas.

De lo solicitado por la Jefatura Comercial debe existir una persona encargada del seguimiento de la ejecución de las campañas proactivas que se cargan en CRM y

solicitudes de pre-aprobaciones a Riesgos, ya que por sus actividades de acompañamiento a toda la fuerza comercial de la Banca Personas no se ha logrado un gerenciamiento adecuado las mismas.

Es necesario que el encargado de realizar el seguimiento del cronograma de campañas proactivas se encuentre vigilante del cumplimiento de los tiempos del cronograma, y alerte cualquier retraso para solución inmediata con los responsables de cada actividad dentro del proceso de campañas proactivas.

Luego de este análisis se corroboró que todas las causas básicas identificadas en la metodología espina de pescado inciden en la problemática bajo investigación.

3.4 Paso 5: Implementar acciones correctivas.

3.4.1 Plan de acción.

Con la información levantada hasta el momento el equipo de mejora se reunió a mediados de abril del 2013 para determinar el plan de acción correctivo atado a cada causa raíz identificada y provocar el efecto de mejora, este plan se puede observar en la siguiente tabla (tabla 18):

Tabla 18: Matriz causa-acción.

Causa	Acciones	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración	Entregable
A.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de Riesgos que realiza pre-aprobaciones de créditos.	Contratar una persona adicional para las actividades de Riesgos de aprobación y pre-aprobación.	Responsable Riesgos	17-abr-2013	31-may-2013	33 días	Persona contratada y capacitada.
B.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de CRM Operativo que ejecuta las campañas en la herramienta de software para CRM.	Contratar una persona adicional para las actividades de CRM Operativo y carga de campañas.	Responsable Crm Operativo	17-abr-2013	31-may-2013	33 días	Persona contratada y capacitada.
D.1.1. Corte no adecuado de probabilidad de morosidad que regula el número de pre-aprobaciones.	Cambiar el corte de probabilidad de mora en el modelo de Riesgos para mejorar el porcentaje de pre-aprobaciones masivas.	Responsable Riesgos	06-may-2013	10-may-2013	5 días	Porcentaje de pre-aprobaciones mejoradas.
E.1.1. Falta de instrucción a la fuerza de ventas de ofrecer las pre-aprobaciones durante la venta reactiva.	Comunicar al personal de ventas para que se revise las pre-aprobaciones durante las ventas reactivas.	Responsable Segmentos	13-may-2013	17-may-2013	5 días	Personal de ventas comunicado de este cambio en el proceso de ventas reactivas.
G.1.1. No existe acuerdo de servicio entre Riesgos y Comercial de mejora de tiempos de pre-aprobación.	Establecer acuerdo de servicio para entrega a tiempo.	Responsable Riesgos	20-may-2013	24-may-2013	5 días	Acuerdo de servicio establecido para calificación en 10 días laborables.
G.2.1. No existe acuerdo de servicio entre CRM Operativo y Comercial de mejora de tiempos de lanzamiento de campañas.	Establecer acuerdo de servicio para entrega a tiempo.	Responsable Crm Operativo	27-may-2013	31-may-2013	5 días	Acuerdo de servicio establecido para lanzamiento de las campañas en 6 días laborables.
G.3.1. No existe acuerdo de servicio entre Tecnología y Comercial para entrega de información adicional en menor tiempo.	Establecer acuerdo de servicio para entrega a tiempo.	Responsable Tecnología	06-may-2013	31-may-2013	20 días	Acuerdo de servicio establecido para entrega de información en 2 días laborables.
G.5.1. No existe un encargado oficial del seguimiento del cumplimiento del cronograma de campañas proactivas.	Designar un encargado del seguimiento del cronograma de campañas proactivas.	Jefatura Comercial	15-abr-2013	16-abr-2013	2 días	Responsable designado.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

3.4.2 Ejecución del plan de acción.

La ejecución de las acciones de la matriz causa-acción (tabla 18) inició el 15 de abril del 2013 y finalizó el 31 de mayo del 2013, detalles de la implementación se detallan a continuación:

A.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de Riesgos que realiza pre-aprobaciones de créditos.

La acción que se realizó fue contratar una persona adicional para las actividades de Riesgos de aprobación y pre-aprobación.

Para justificar esta contratación se realizó el cálculo de la posible ganancia que se obtendría de las mejoras en las ventas para el año 2013, dicho cálculo se puede observar en la siguiente tabla (tabla 19):

Tabla 19: Cálculo de la posible ganancia del crecimiento propuesto en créditos para el año 2013.

Concepto	Valor
Cartera original, año 2012	\$ 37,177,486
% Crecimiento propuesto, año 2013	25%
Posible crecimiento en dólares, año 2013	\$ 9,294,372
Porcentaje ganancia Créditos	5.00%
Total anual propuesto de ganancia, año 2013	\$ 464,719
Total sueldo anual nueva contratación	\$ 12,000

Elaborado por: Luis Pichucho, 2013. Datos institución financiera bajo estudio.

De lo que se puede observar en la tabla (tabla 19), el equipo de mejora consideró que la posible contratación se justifica por el total anual propuesto de ganancia para este proyecto.

Se procedió a la contratación de la persona, a quien se la capacitó y estuvo disponible para apoyar en las pre-aprobaciones masivas desde el 31 de mayo del 2013.

B.1. No se toma en cuenta el capacity del ejecutivo de CRM Operativo que ejecuta las campañas en la herramienta de software para CRM.

La acción que se realizó fue contratar una persona adicional para las actividades de CRM Operativo y carga de campañas.

Para justificar esta contratación usó el cálculo de la posible ganancia que se obtendría de las mejoras en las ventas para el año 2013 tabla (tabla 19).

De lo que se puede observar en la tabla (tabla 19), el equipo de mejora consideró que esta posible contratación se justifica por el total anual propuesto de ganancia para este proyecto.

Se procedió a la contratación de la persona, a quien se la capacitó y estuvo disponible para apoyar en la ejecución de las campañas en la herramienta de software para CRM desde el 31 de mayo del 2013.

D.1.1. Corte no adecuado de probabilidad de morosidad que regula el número de pre-aprobaciones.

La acción que se realizó para esta causa fue mejorar el porcentaje de pre-aprobaciones masivas cambiando el corte de probabilidad de mora en el modelo de Riesgos.

Para lo cual se modificó el corte del modelo de pre-aprobación masiva del 0.35 que se tenía en el año 2012 (tabla 16) y se lo fijo en 0.45, este valor se probó en el área de Riesgos basado en el método interno de la Institución con una muestra de calificaciones anteriores y el resultado evidenció que tendría una mejora al número de pre-aprobaciones con un posible 25% para pre-aprobaciones masivas de cartera de crédito y un 15% para pre-aprobaciones masivas de tarjetas de crédito.

E.1.1. Falta de instrucción a la fuerza de ventas de ofrecer las pre-aprobaciones durante la venta reactiva.

Se revisó que existe en la actualidad la capacidad de consultar las pre-aprobaciones masivas de clientes en una pantalla interna que permite ingresar la cédula e informa los productos pre-aprobados que tiene un cliente con la fecha de vigencia de la calificación. Se comunicó a la fuerza comercial a través de un script que revisen esta pantalla cuando un cliente se acerca interesado en un producto de crédito.

G.1.1. No existe acuerdo de servicio entre Riesgos y Comercial de mejora de tiempos de pre-aprobación.

El acuerdo de servicio establecido con el área de Riesgos para pre-calificar bases masivas fue de 10 días laborables, esto tomando en cuenta que el tiempo de entrega de información adicional que se solicita a Tecnología se reducirá a 2 días y que se contratará un ejecutivo adicional.

G.2.1. No existe acuerdo de servicio entre CRM Operativo y Comercial de mejora de tiempos de lanzamiento de campañas.

El acuerdo de servicio establecido con el área de CRM Operativo para lanzamiento de campañas proactivas fue de 6 días laborables, esto tomando en cuenta que se contratará un ejecutivo adicional para apoyar en las actividades de lanzamiento de campañas proactivas.

G.3.1. No existe acuerdo de servicio entre Tecnología y Comercial para entrega de información adicional en menor tiempo.

El acuerdo de servicio establecido con el área de Tecnología para la entrega de información adicional sobre las pre-calificaciones en Riesgos y la ejecución de campañas en CRM Operativo fue de dos días, ya que se desarrollarán con Tecnología SQLs automáticos validados con Riesgos y CRM Operativo que los ejecutará esta área, porque bajo las políticas actuales de la institución la generación de la información se la debe solicitar directamente al área de Tecnología.

G.5.1. No existe un encargado oficial del seguimiento del cumplimiento del cronograma de campañas proactivas.

El equipo de mejora definió que el ejecutivo responsable de Segmentos sea el encargado del seguimiento de cronograma de campañas proactivas.

El seguimiento del cronograma lo realizará el responsable de Segmentos, y se estableció la necesidad de que exista un informe gerencial rápido que debe entregarse semanalmente para que el equipo de mejora se encuentre al tanto del avance de las campañas y se puedan tomar medidas correctivas rápidas en caso de ser necesario (Ver tabla 23. Formato para seguimiento gerencial de campañas proactivas).

3.5 Paso 6: Evaluar acciones tomadas

Ejecutado el plan de acción desde junio 2013, el equipo evaluó la eliminación de las causas raíz y los resultados en las ventas al mes de diciembre 2013 cuyos resultados se muestran a continuación:

3.5.1 Evaluación de eliminación de causas raíz.

Ejecutados los planes de acción se revisó su implementación efectiva con los siguientes indicadores:

- **Ejecución de campañas de venta proactiva.**

Se ejecutó el 100% de las campañas proactivas de acuerdo a las fechas propuestas, las campañas ejecutadas se pueden ver en la siguiente tabla (tabla 20):

Tabla 20: Campañas ejecutadas de venta proactiva en el año 2013.

CRONOGRAMA, CAMPAÑAS DE VENTA PROACTIVA				2013											
Campaña CRM	Responsable	Segmento	Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio (*)	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
2. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
3. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
4. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
5. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
6. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
7. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
8. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
9. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
10. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												
11. Varios productos	Comercial	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ												
12. Tarjeta	Comercial	Segmento A	TC												

(*) En el mes de junio empiezan a ejecutarse las campañas proactivas bajo la mejora en la gestión realizada.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

Se puede observar como desde el mes de junio 2013 se ejecutaron ocho campañas de crédito con la mejora en la gestión del proceso de ventas.

- **Número de pre-aprobaciones de clientes.**

Para las campañas proactivas que se envió al área de Riesgos, el número de calificaciones entregadas de enero 2013 a diciembre 2013 se muestra a continuación (tabla 21):

Tabla 21: Porcentaje de Pre-aprobaciones de clientes, datos enero 2013 a diciembre 2013.

Campaña CRM	Segmento	Productos	Mes Inicio	Número de Registros enviados a Riesgos	Número Clientes con credito Pre-aprobado	% Pre-aprobación
1. Tarjeta	Segmento A	TC	feb-2013	3,030	273	9%
2. Tarjeta	Segmento A	TC	abr-2013	3,333	280	8%
3. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	jun-2013	16,667	3,636	22%
4. Tarjeta	Segmento A	TC	jun-2013	5,455	806	15%
5. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	ago-2013	17,576	3,939	22%
6. Tarjeta	Segmento A	TC	ago-2013	6,061	799	13%
7. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	oct-2013	18,182	4,545	25%
8. Tarjeta	Segmento A	TC	oct-2013	6,667	909	14%
9. Varios Productos	Segmento A	TC-CONSUMO-AUTOMOTRIZ	dic-2013	19,697	4,804	24%
10. Tarjeta	Segmento A	TC	dic-2013	5,758	914	16%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

Se puede observar que la mayor parte de pre-calificaciones masivas en el año 2013 se realizaron con la introducción de las mejoras en la gestión del proceso desde el mes de junio.

En la siguiente figura (figura 27), se muestran las pre-aprobaciones de “Tarjeta de crédito”, para los años 2012 y 2013:

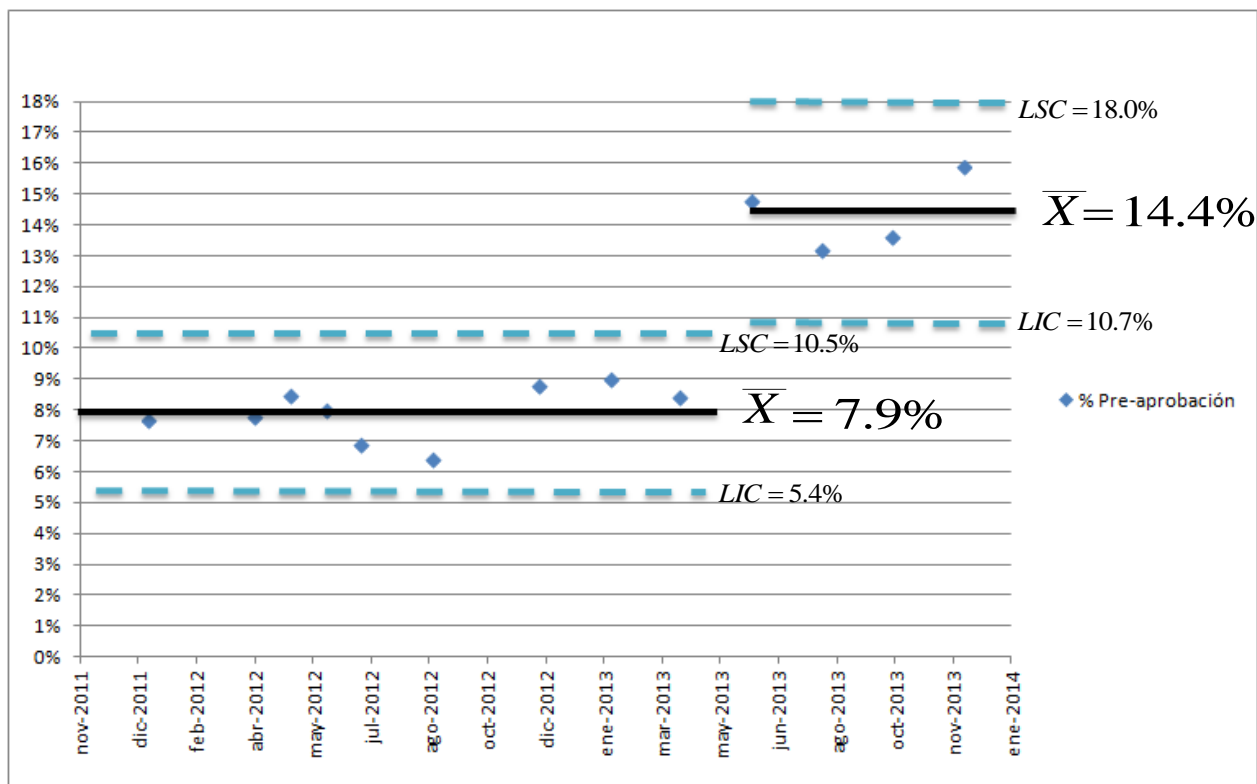


Figura 27. Gráfica de pre-control para pre-aprobaciones de “Tarjeta de Crédito”, años 2012 y 2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

En la figura se puede observar que luego de junio del 2013 el promedio de porcentaje de pre-aprobaciones de “Tarjeta de Crédito” se incrementa en promedio del 7.9% al 14.4 %.

En la siguiente figura (figura 28), se muestran las pre-aprobaciones masivas de “Varios Productos” para los años 2012 y 2013:

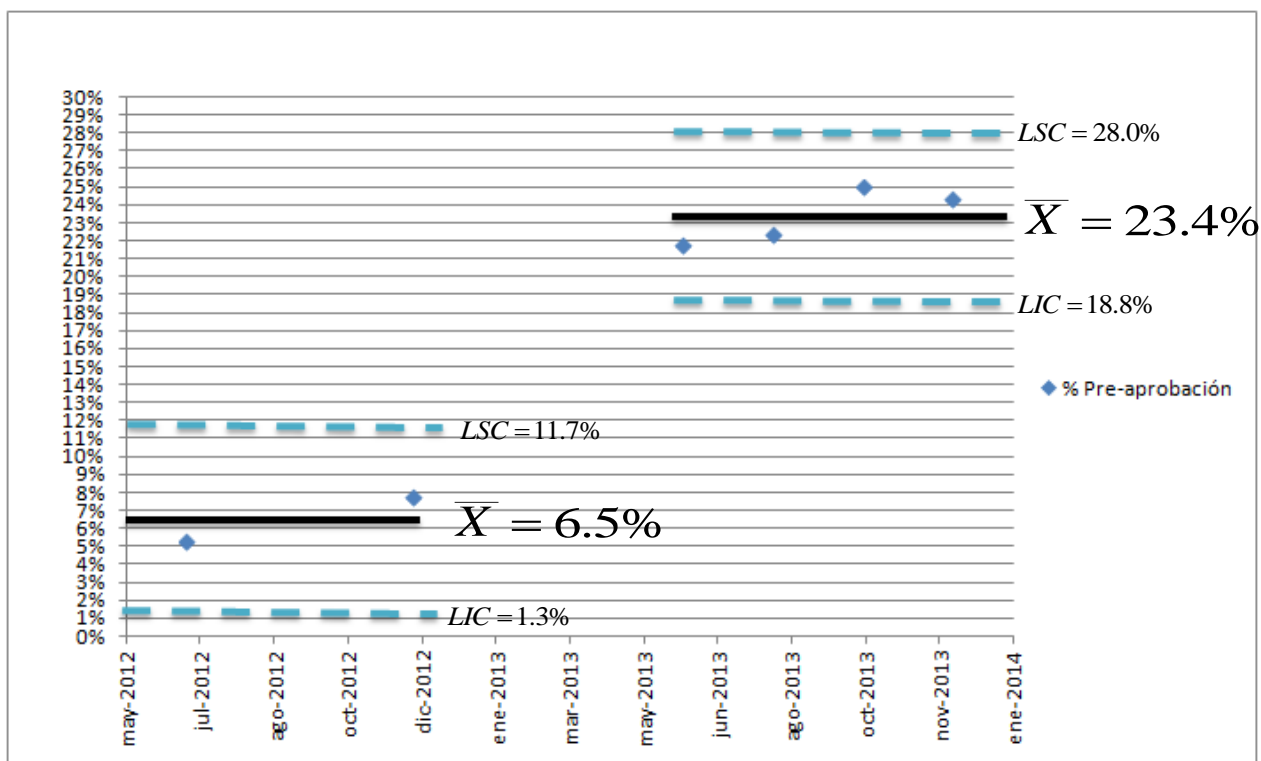


Figura 28. Gráfica de pre-control para pre-aprobaciones de “Varios Productos”, años 2012 y 2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

En la figura se puede observar que luego de junio del 2013 el promedio de porcentaje de pre-aprobaciones de tarjeta de crédito se incrementa en promedio del 6.5% al 23.4%.

Además, podemos notar que en el año 2012 se pre-aprobaron 2 campañas de “Varios productos” desde junio 2012 a diciembre 2012, mientras en el año 2013 se pre-aprobaron 4 campañas de “Varios productos” luego de junio 2013 hasta diciembre 2013.

Adicional, el equipo solicitó al área de Riesgos los valores de morosidad del último año para los clientes del segmento A que se muestran en la siguiente tabla (tabla 22):

Tabla 22: Porcentaje de “Morosidad” en créditos para el segmento “A” de clientes.

Año	Segmento de clientes	Porcentaje de Morosidad
2011	A	5.5%
2012	A	5.4%
2013	A	5.3%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

Los porcentajes de morosidad se mantienen estables cercanos al 5%, esto demuestra que el incremento del número de pre-aprobaciones masivas no incidió en un incremento de la morosidad en los créditos de los clientes con la institución financiera.

- **Tiempos de ejecución de campañas proactivas.**

Las mejoras introducidas lograron incrementar la ejecución de las campañas en manos de los ejecutivos de ventas de, 4 semanas a 6 semanas. Los nuevos tiempos de preparación y ejecución de campañas proactivas se los puede observar en la siguiente tabla (tabla 23).

Tabla 23: Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva luego de las mejoras.

Tiempos de ejecución con herramienta CRM, de campaña proactiva													
Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1. Definiciones de campaña	Comercial/ Segmentos												
2. Solicitud de pre-aprobaciones	Segmentos												
3. Pre-aprobación de clientes	Riesgos												
4. Solicitud información adicional	CRM Operativo/ Tecnología												
5. Comunicación al cliente	Mercadeo												
6. Lanzamiento de campaña	CRM Operativo												
7. Ejecución de campaña	Ejecutivos Comerciales												
8. Generación de resultados	CRM Operativo												

PreparaciónEjecución

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

3.5.2 Evaluación del resultado de la mejora del proceso de venta en herramienta CRM.

Los resultados en las ventas luego de la eliminación de las causas raíz se los puede observar en la siguiente tabla (tabla 24):

Tabla 24: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, datos enero 2013 a diciembre 2013.

Mes año	Monto original de crédito	Nro. operaciones de crédito	Número de tarjetas de crédito vendidas
ene-2013	3,300,803	227	236
feb-2013	3,317,657	228	209
mar-2013	3,898,435	250	243
abr-2013	3,821,459	246	221
may-2013	3,082,725	218	232
jun-2013	2,993,905	205	249
jul-2013	4,745,490	358	344
ago-2013	4,751,392	308	283
sep-2013	5,180,577	330	271
oct-2013	4,908,384	365	289
nov-2013	4,670,114	342	329
dic-2013	5,004,356	302	345
Total general	49,675,296	3,379	3,251

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

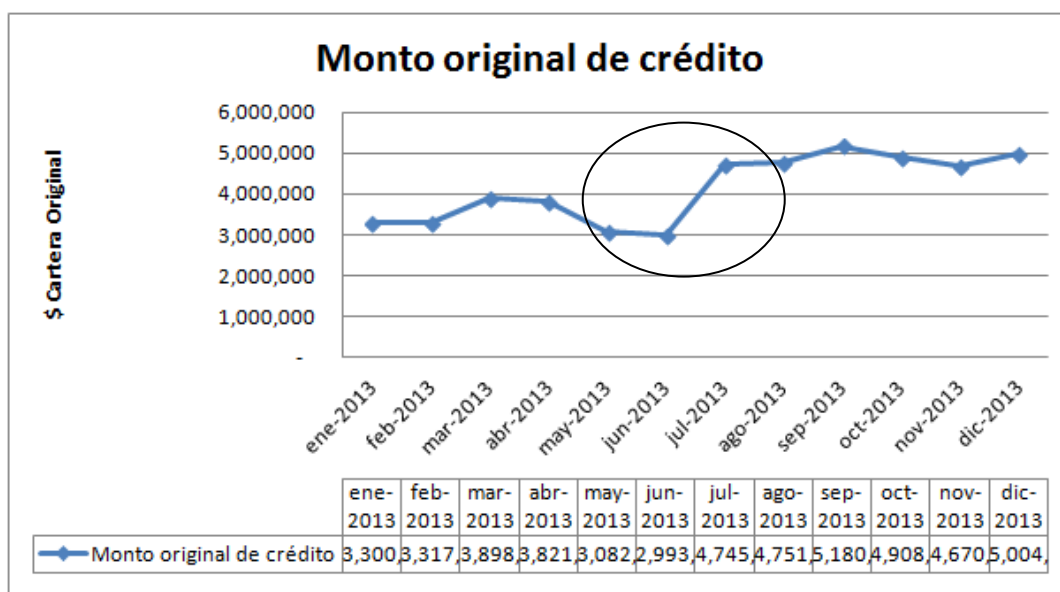


Figura 29. Ventas de cartera original de crédito “datos enero 2013 a diciembre 2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

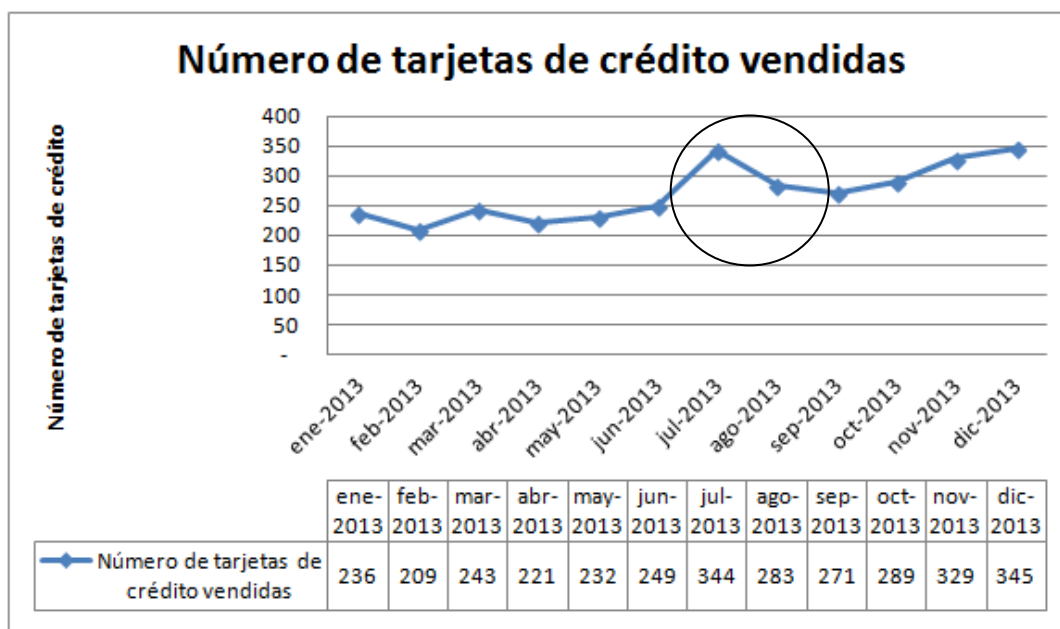


Figura 30. Número de tarjetas de crédito vendidas “datos enero 2013 a diciembre 2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

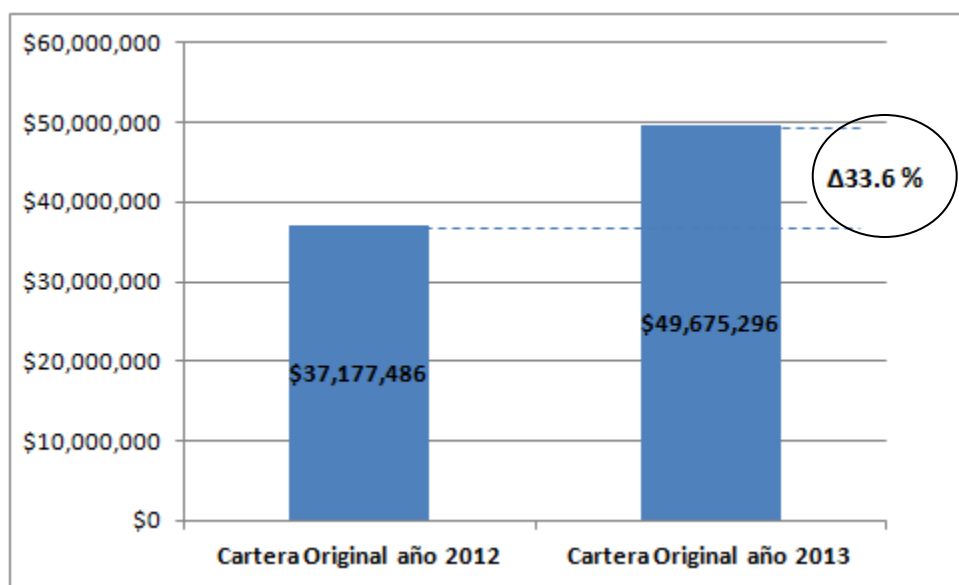


Figura 31. Cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2012-2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

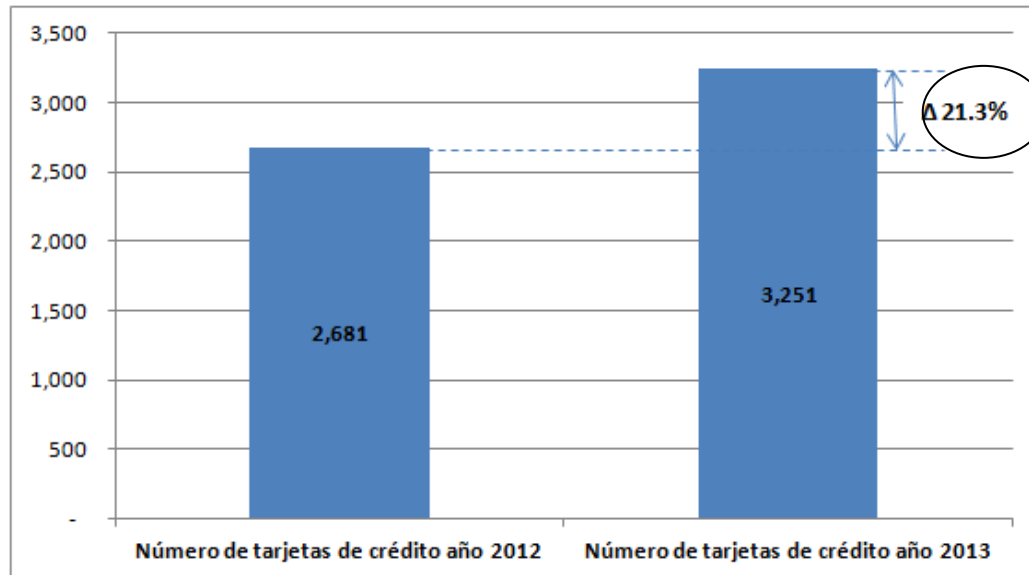


Figura 32. Número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2012-2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

En la tabla (tabla 24) se puede observar que:

- Las ventas del año 2013 fueron de \$ 49,675,296 logrando un incremento en la colocación de crédito original del 33.6% con relación al año 2012 como lo muestra la figura 31, siendo este valor mayor al 25% de crecimiento propuesto.
- La colocación del número de tarjetas de crédito fue de 3,251, esto es, existió un crecimiento del 21.3% con relación al año 2012 como lo muestra la figura 32, siendo este valor mayor al 20% de crecimiento propuesto.

En las figuras 29 y 30, se puede observar que existe un mayor crecimiento de las ventas de crédito de cartera y tarjetas de crédito desde el mes de julio en el que se ejecutaron las ventas con las mejoras de la gestión; el impacto del segundo semestre del año 2013 al crecimiento de las ventas se lo puede observar en la siguiente tabla (tabla 25):

Tabla 25: Ventas de cartera original de crédito y tarjetas de crédito, por semestre 2013.

Semestre del año	Monto original de crédito	% Participación	Número de tarjetas de crédito vendidas	% Participación
Ventas 1er semestre	\$ 20,414,984	41.1%	1,390	42.8%
Ventas 2do semestre	\$ 29,260,313	58.9%	1,861	57.2%
Total anual	\$ 49,675,296	100%	3,251	100.0%

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

Se puede observar en la tabla 25, que existió un mayor aporte a las ventas en el II semestre del 2013 en que se realizaron las mejoras al proceso de “Vender créditos” del 58.9% para monto original de crédito y del 57.2% para tarjetas de créditos colocadas.

3.6 Paso 7: Establecer estándares.

Las mejoras identificadas e implementadas dentro de la organización dieron lugar a los estándares que se exponen en los siguientes puntos y que fueron aplicados de junio a diciembre 2013:

- **Proceso de Vender créditos**

La institución realiza dos tipos de procesos de venta de créditos: “Vender créditos reactivamente” y “Vender créditos proactivamente”. Se introdujeron los siguientes cambios a estos procesos que se muestran a continuación:

a) Flujo proceso “Vender créditos reactivamente”.

Los cambios que se realizaron fueron:

- Se ofreció al cliente que se acerca reactivamente a solicitar créditos, la opción de contar con un crédito pre-aprobado que es calificado masivamente en el proceso de “Vender créditos proactivamente”
- Se estableció formalmente como encargado del seguimiento del proceso de “Vender créditos reactivamente” a la Jefatura Comercial de Banca de Personas.

En este caso se sigue el nuevo flujo que se muestra en la siguiente figura (figura 33):

Propietario: Jefatura Comercial.

Encargado de seguimiento: Jefatura Comercial.

Entradas: Solicitud de un crédito por cliente.

Salidas: Contrato de créditos.

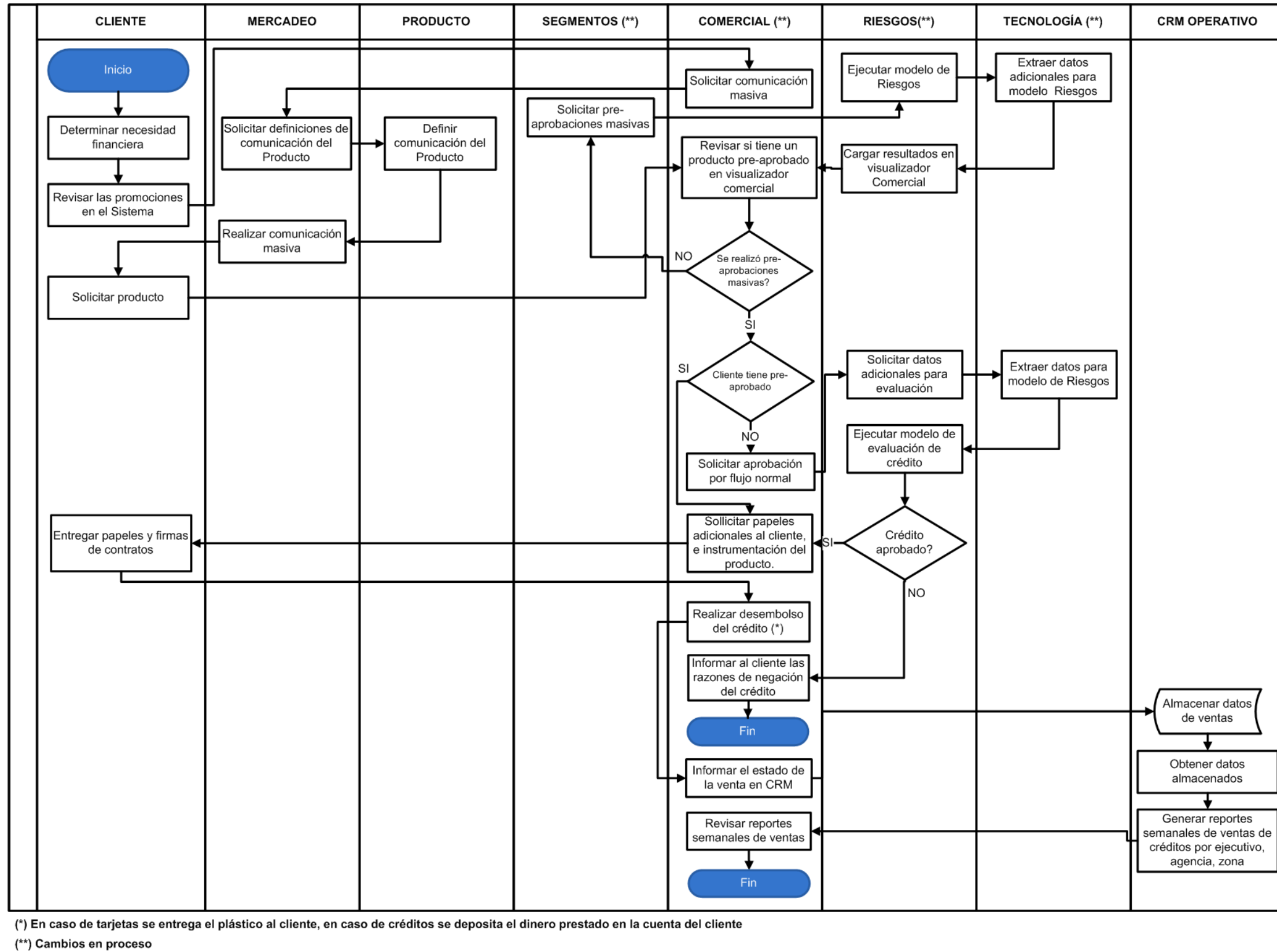


Figura 33. Nuevo proceso “Vender créditos proactivamente”.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

b) Proceso “Vender créditos proactivamente”.

Los cambios que se realizaron fueron:

- Se estableció formalmente como encargado del seguimiento del proceso de “Vender créditos proactivamente” al “Responsable de la Segmentación” en Banca de Personas.
- El ejecutivo “Responsable de la Segmentación” debe realizar las actividades de “Solicitar pre-aprobaciones a Riesgos”, “Solicitar el envío de registros pre-aprobados a los ejecutivos de ventas por CRM” y “Solicitar comunicación uno a uno de la oferta al cliente” que anteriormente estaban a cargo de la Jefatura Comercial.

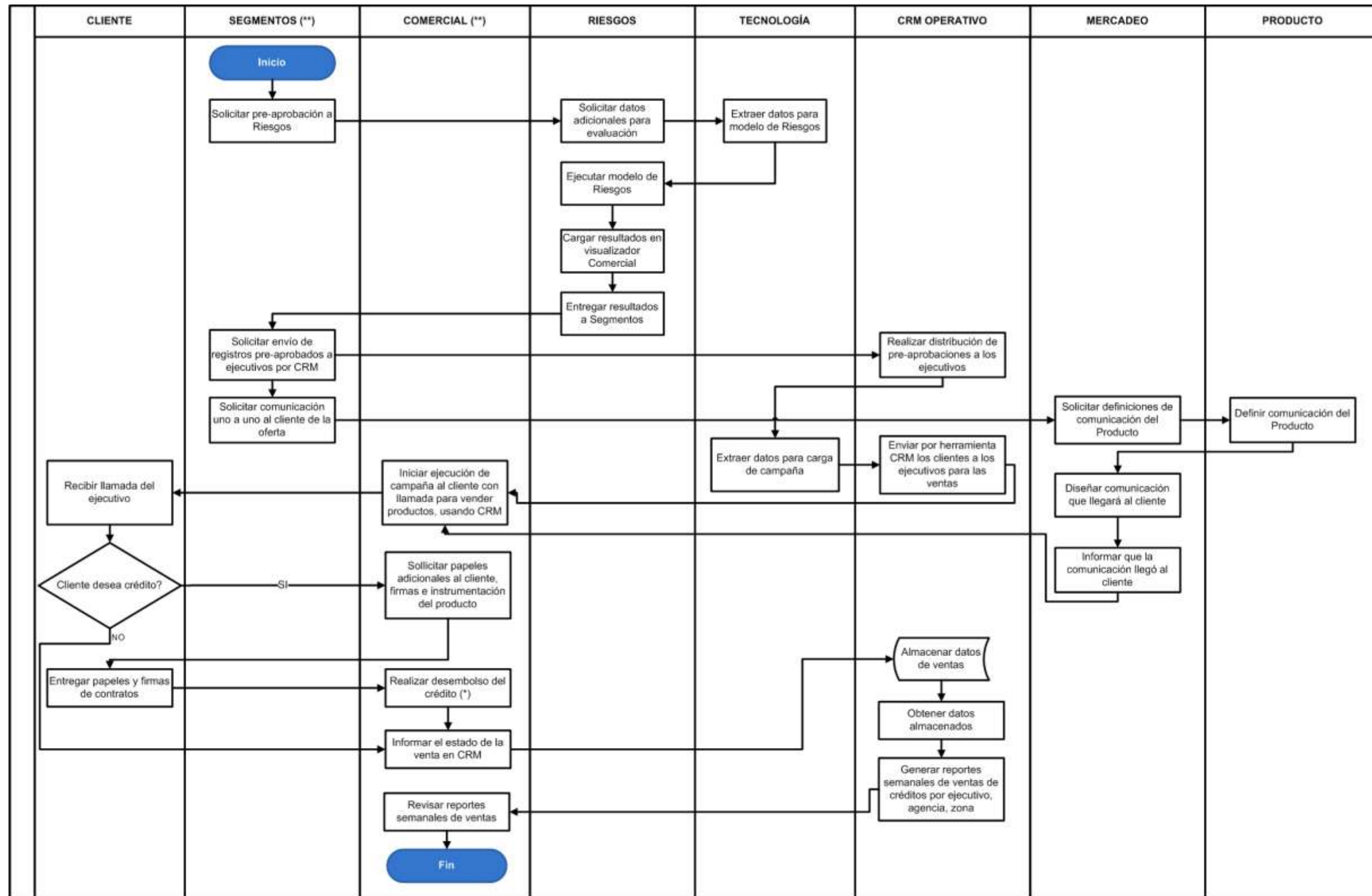
En este caso se sigue el nuevo flujo que se muestra en la siguiente figura (figura 34):

Propietario: Jefatura Comercial.

Encargado de seguimiento: Responsable Segmentación.

Entradas: Pre-aprobación de un crédito al cliente por el banco.

Salidas: Contrato de ventas de créditos.



(*) En caso de tarjetas se entrega el plástico al cliente, en caso de créditos se deposita el dinero prestado en la cuenta del cliente

(**) Cambios al proceso


Figura 34. Nuevo proceso “Vender créditos proactivamente”.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

Para el proceso de “Vender créditos proactivamente” se creó el “Formato de seguimiento gerencial de campañas proactivas”, para el monitoreo de que se cumplan todos los acuerdos de servicio logrados, este formato es enviado semanalmente con copia a todo el equipo de mejora, el formato se muestra en la siguiente tabla (tabla 26):

Tabla 26: Formato para seguimiento gerencial de campañas proactivas.

Nro	Bases Precalificación	Segmento	Productos	Fecha de solicitud a Riesgos	Fecha de entrega Real por Riesgos	Fecha caducidad de la base	Observación estado actual de la campaña	Tamaño envío	Total Precalificado	% Pre-aprobación
1										
2										
3										

 Se debe resaltar en otro color las campañas que se podrían salirse de cronograma

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

- **Definición de valores estándar.**

El equipo de mejora definió los siguientes valores estándar para el proceso (tabla 27):

Tabla 27: Valores estándar del proceso “Vender créditos proactivamente”.

Actividad	Indicador	Meta	Peligro	Precaución	Real (*)	Responsable
Pre-aprobación de bases masivas	Días de ejecución	10 días	12 días	11 días	10 días	Responsable de las calificaciones de créditos del área de Riesgos
Pre-aprobaciones de cartera de crédito	% de pre-aprobaciones de crédito	25%	19%	21%	23%	Responsable de las calificaciones de créditos del área de Riesgos
Pre-aprobaciones de tarjeta de crédito	% de pre-aprobaciones de tarjeta	15%	11%	12%	14%	Responsable de las calificaciones de créditos del área de Riesgos
Lanzamiento de campaña en el área de CRM.	Días de ejecución	6 días	8 días	7 días	6 días	Responsable de administrar herramienta de CRM Operativo del área Comercial.
Entrega de información adicional en el área de Tecnología.	Días de ejecución	2 días	4 días	3 días	2 días	Responsable de generar reportes de datos del área de Tecnología.

(*) Valores promedio de junio 2013 a diciembre 2013, con las mejoras al proceso.

 **Meta**
 **Peligro**
 **Precaución**

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

3.7 Paso 8: Plantear nuevas mejoras.

El equipo de trabajo definió las siguientes mejoras para continuar con la optimización del macroproceso de “Comercialización de créditos” (ver figura 23):

- Se plantea continuar con el mejoramiento del macroproceso de “Comercialización de créditos”, para lo cual el siguiente paso es trabajar en la mejora del proceso de “Fidelización del cliente” (ver tabla 5).
- Además, de lo planteado en el punto anterior es importante trabajar, a la par del proceso de “Fidelización del cliente”, en la mejora del nivel de satisfacción del cliente.

4 RESULTADOS.

Los principales resultados de la mejora en la gestión del proceso de venta fueron los siguientes:

- La colocación de crédito original del año 2013 fue de \$ 49,675,296 logrando un incremento del 33.6% con relación al año 2012 (por encima de lo propuesto en un inicio que fue el 25%) .
- La colocación de número de tarjetas de crédito fue 3,251, esto es, se produjo un crecimiento del 21.3% con relación al año 2012 (por encima del 20% propuesto en un inicio).

Los resultados expuestos en los puntos anteriores se pueden observar en las siguientes figuras (figura 35 y figura 36):

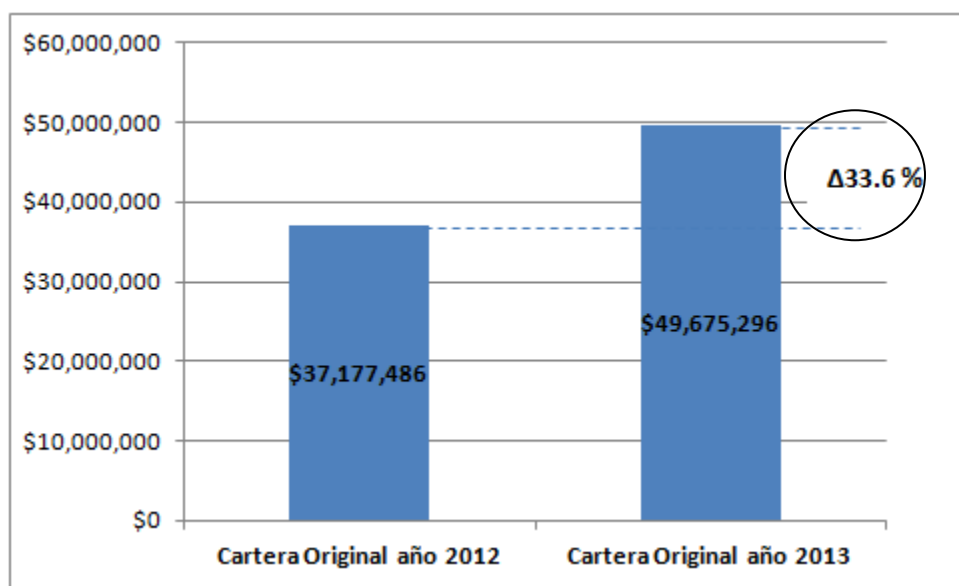


Figura 35. Crecimiento colocación cartera original de crédito colocada en Banca de Personas, años 2012-2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

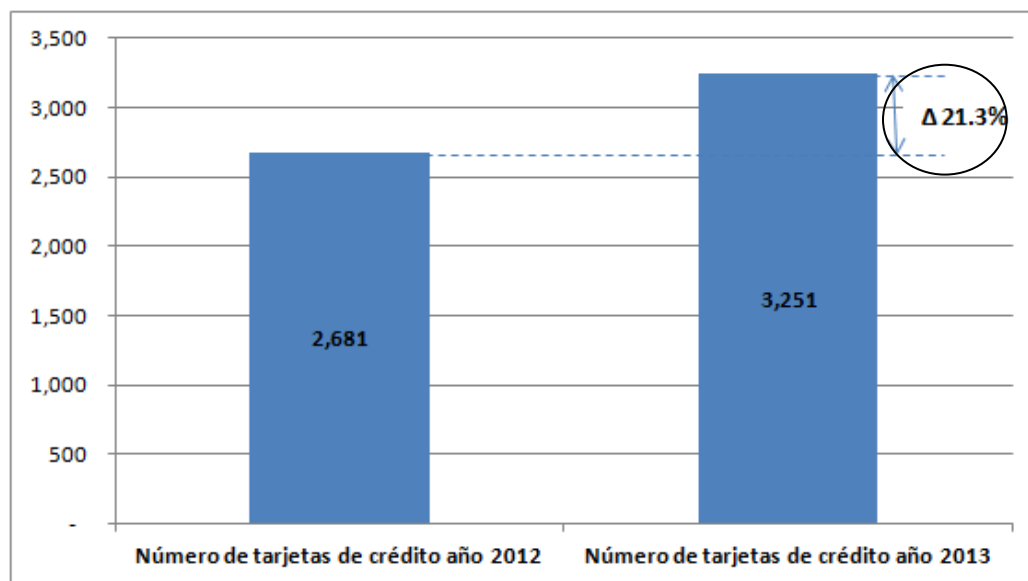


Figura 36. Crecimiento del número de tarjetas de crédito colocadas en Banca de Personas, años 2012-2013.

Elaborado por: Luis Pichucho, 2014. Datos institución financiera bajo estudio.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

- La mejora de la gestión del proceso de “Vender créditos” en la Banca de Personas de la institución Financiera bajo estudio durante el año 2013 fue de un incremento del 33.6% con relación al año 2012 en las ventas de cartera original de crédito y de un 21.3% con relación al año 2012 en la venta de tarjetas de crédito, cumpliéndose con el presupuesto de ventas planteado para el período.
- Establecer acuerdos de servicio y realizar su seguimiento para un proceso de “Vender créditos proactivamente” en una Institución Financiera permite la ejecución al 100% de un cronograma de campañas de venta proactiva.
- Usar la metodología de la Ruta de Calidad de Kaizen considerando la conformación de un equipo de mejora con representantes de los equipos de cada área involucrada en los procesos bajo optimización hace posible una rápida y acertada toma decisiones basadas en el conocimiento por experiencia y especialización de cada uno de los integrantes. Además esa metodología logra el cumplimiento y la verificación de los acuerdos de servicio alcanzados con cada uno de los responsables involucrados en base al compromiso del equipo y el logro de resultados.

5.2 Recomendaciones.

- Se recomienda a la institución Financiera continuar con la mejora continua del proceso de “Vender créditos”, e iniciar la mejora de otros procesos estratégicos del macroproceso de “Comercialización de créditos”, para que se logre una mejora continua de todo el ciclo comercial (atraer – vender - satisfacer - fidelizar) y alcanzar una completa gestión de la relación con el cliente.
- Se recomienda a la institución financiera tomar en cuenta que las otras instituciones del ramo están trabajando o ya mejoraron sus procesos estratégicos de venta, por lo que finalizado este ciclo se debe iniciar inmediatamente con las nuevas mejoras propuestas e identificar otras que hagan posible mantener ventajas competitivas con otras instituciones.
- Se recomienda que los desarrollos de herramientas de software dentro de la institución sean acompañadas de mejoras respectivas en los procesos, y no repetir lo ocurrido en el proceso de ventas bajo estudio, donde la mejora de su gestión fue posterior al desarrollo del software de CRM, llegando a niveles de ventas bajo niveles óptimos.

BIBLIOGRAFÍA.

- **Godínez A. y Hernández G. (2014). El Gran libro de los procesos esbeltos. México: Ignus Media Innovation, Primera Edición.**
- **Chiesa C. (2014). Exprimir las oportunidades comerciales. Uruguay: Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo. Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2014marzo/Capacitacion%20mar14.pdf>**
- **Brunetta H. y Wise T. (2013). Piense como cliente actúe como gerente. Argentina: Todo Management, Primera Edición.**
- **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2013). Omnicanalidad. España. Recuperado de <http://bancaparatodos.com/irc/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2013/otras-lineas-estrategicas/clientes/ominicanalidad/>**
- **Imai M. (2012). Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. New York: McGraw-Hill, Second Edition.**
- **Pérez J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial. Quinta Edición.**
- **Publicación Secretaria de la función pública de México (2012). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. México. Recuperado de <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>**
- **Chiesa C. (2009). Las 5 pirámides del Marketing Relacional. Barcelona.**
- **Kaplan R. y Norton D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. España: Grupo Planeta, Tercera Edición.**
- **Salazar F. (2009). Estrategia. Ecuador: Advise Consulting, Primera Edición.**

- **Dale H. (2009). Control de calidad. México: Prentice Hall, Octava Edición.**
- **Calderón S. y Ortega J. (2009). Guía para el Rediseño de Procesos. Costa Rica: MIDEPLAN, Área de Modernización del Estado. Recuperado de:**
<http://www.mideplan.go.cr/la-organizacion-y-modernizacion/91/347.html?lang=>
- **Bravo J. (2009). Gestión de procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución. Edición revisada.**
- **Saenz M. (2009). Invitación a la Teoría General de Sistemas. Ecuador: Edita el Servicio de Publicaciones del Instituto de estudios del Petróleo – PETROECUADOR.**
- **Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2009). Glosario de Términos Financieros. Ecuador. Recuperado de**
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tip=2#c
- **ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos.**
- **Suarez M. (2007). El Kaizen. México: Editorial Panorama, Primera Edición.**
- **Satoshi Ueno (2006). The impact of customer relationship Management. Cambridge: Harvard University. Recuperado de**
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361951257.5178customer%20relationship35.pdf>
- **Padrón V. (2005). Proceso de Mejora de la Calidad. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.**
- **ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y Vocabulario.**
- **Salguero A. (2001). Indicadores de gestión y cuadros de mando. España: Ediciones Díaz de Santos, Primera Edición.**

- **Russel S. (2001). Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future. Berkeley: University of California at Berkeley.**
Recuperado de
<http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/pdf-papers/crm%20paper.pdf>
- **Evans J. y Lindsay W. (2000). La administración y el control de la calidad. México: Thomson Editores, Cuarta Edición.**
- **Gestión y mejora de procesos (2000). Fundación Vasca para la excelencia. España.**
Recuperado de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>
- **Singh Soin S. (1997). Control de la calidad. México: McGraw-Hill. Primera Edición.**